

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA
COMPAÑÍA START UP DEDICADA AL TRUEQUE
ELECTRÓNICO EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

JHON HENRY MONTENEGRO ROSERO

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, OCTUBRE 2015

DIRECTOR: MGTR. CHRISTIAN FAJARDO

INFORMANTES: MGTR. DIEGO SERRANO

MGTR. CARLOS SIERRA

ÍNDICE

1	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA CUATERNARIA DE LA ECONOMÍA EN LA CIUDAD DE QUITO, 11
1.1	IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA EN QUITO, 11
1.1.1	Tata Solution Center, 14
1.1.2	IBM de Ecuador, 19
1.1.3	Akros Soluciones Tecnológicas, 21
1.1.4	Sonda del Ecuador, 22
1.2	VISITAS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 23
1.2.1	Primera Pregunta, 23
1.2.2	Segunda Pregunta, 26
1.2.3	Tercera Pregunta, 28
1.2.4	Cuarta Pregunta, 30
1.2.5	Quinta Pregunta, 31
1.2.6	Sexta Pregunta, 32
1.3	RECONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES INCUBADORAS Y ACELERADORAS DE EMPRESAS, 36
1.3.1	Conquito, 36
1.3.2	Kruger Labs, 38
1.3.3	Impacto Quito, 39
1.3.4	StartUps and Ventures, 39
1.4	RECONOCIMIENTO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE MERCADO, 42
1.4.1	Oportunidades, 42
1.4.2	Amenazas, 44
2	MODELO DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE MERCADO, 47
2.1	MODELO DE NEGOCIO, 47
2.2	BUSINESS CANVAS MODEL APLICADO AL PORTAL WEB, 48
2.2.1	Propuesta de Valor, 50
2.2.2	Clientes, 51
2.2.3	Canales, 53

- 2.2.4 Relación con los clientes, 54
 - 2.2.5 Ingresos, 55
 - 2.2.6 Actividades Clave, 56
 - 2.2.7 Recursos Clave, 56
 - 2.2.8 Socios Clave, 57
 - 2.2.9 Costos, 58
- 2.3 ENCUESTA Y GRAFICOS, 59
 - 2.3.1 Tamaño de la población y muestra, 59
 - 2.3.2 Diseño de la encuesta y tabulación gráfica de resultados, 62
- 2.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO, 75
- 3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA, 77
 - 3.1 ESTRUCTURACIÓN DE LAS BASES FILOSÓFICAS DE LA EMPRESA, 77
 - 3.1.1 Misión, 77
 - 3.1.2 Visión, 77
 - 3.1.3 Valores, 77
 - 3.1.4 Principios, 78
 - 3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES, 80
 - 3.2.1 Organigrama Estructural, 80
 - 3.2.2 Objetivos Largo plazo, 80
 - 3.2.3 Objetivos Corto y Mediano Plazo, 81
 - 3.2.4 Planificación Estratégica, 83
 - 3.2.5 Planificación Operativa y Táctica, 84
 - 3.2.6 Plan de Contingencia, 88
 - 3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL, 89
 - 3.3.1 Ambiente Externo, 89
 - 3.3.2 Ambiente Interno, 96
- 4 DETERMINACIÓN VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO, 104
 - 4.1 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA, 104
 - 4.2 FINANCIAMIENTO, 106
 - 4.3 COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO, 107
 - 4.3.1 Suministros de Oficina, 108
 - 4.3.2 Sueldos y Salarios, 109
 - 4.3.3 Servicios Básicos, 110
 - 4.3.4 Almacenamiento en la Nube, 111

4.3.5	Gastos de Constitución, 113
4.3.6	Mantenimiento Dominio Web, 113
4.3.7	Gasto Arriendo, 113
4.3.8	Gastos de ventas, 114
4.4	PRESUPUESTO DE INGRESOS, 114
4.5	ESTADOS FINANCIEROS, 116
4.5.1	Estado de Resultado Integral, 116
4.5.2	Estado de Situación Financiera, 118
4.5.3	Flujo de Caja, 119
4.6	EVALUACIÓN FINANCIERA, 121
4.6.1	Valor Actual Neto (VAN), 121
4.6.2	Tasa Interna de Retorno (TIR), 122
4.6.3	Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI), 123
4.6.4	Punto de Equilibrio, 124
4.6.5	Índices Financieros, 125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 128	
CONCLUSIONES, 128	
RECOMENDACIONES, 130	
BIBLIOGRAFÍA, 131	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Empresas del Sector Cuaternario en Quito	13
Tabla 2.- Resumen de Respuestas	35
Tabla 3.- Valores de K.....	60
Tabla 4.- Edades	62
Tabla 5.- Sexo de los Encuestados	63
Tabla 6.- Encuestados con Internet.....	64
Tabla 7.- Encuestados con Smartphone.....	65
Tabla 8.- Páginas Web más Visitadas	66
Tabla 9.- Usuarios que han realizado transacciones por Internet	68
Tabla 10.- Páginas utilizadas para comprar y vender por internet	69
Tabla 11.- Productos comprados y vendidos por internet	70
Tabla 12.- Conocimiento del Bitcoin	72
Tabla 13.- Aceptación de la Plataforma	73
Tabla 14.- Seguridades de la Página Web	74
Tabla 15.- Planificación Estratégica.....	83
Tabla 16.- Planificación Operativa Departamento Tecnología	84
Tabla 17.- Planificación Operativa Departamento de Marketing.....	85
Tabla 18.- Planificación Operativa Departamento de Ventas	86
Tabla 19.- Planificación Operativa Departamento Financiero	87
Tabla 20.- Plan de Contingencia.....	88
Tabla 21.- Activos	105
Tabla 22.- Inversión Inicial	105
Tabla 23.- Recursos Financieros	106
Tabla 24.- Financiamiento.....	107
Tabla 25.- Costos y Gastos Administrativos	108
Tabla 26.- Suministros de Oficina.....	108
Tabla 27.- Sueldos y Salarios	110
Tabla 28.- Precios de Almacenamiento Web	112
Tabla 29.- Cantidad de Almacenamiento	112
Tabla 30.- Presupuesto de Ingresos	115
Tabla 31.- Estado de Resultado Integral Proyectado a 5 años	117
Tabla 32.- Estado de Situación Financiera Proyectado	118
Tabla 33.- Estado de Flujo de Efectivo Proyectado	120
Tabla 34.- Valor Actual Neta	121
Tabla 35.- Flujos de Efectivo	123
Tabla 36.- Valores del PRI	124
Tabla 37.- Punto de Equilibrio	125
Tabla 38.- Indicadores Financieros	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Facturación de Empresas Tecnológicas	24
Gráfico 2.- Incubadoras de Empresa en Quito	27
Gráfico 3.- Factores para el desarrollo del Sector Cuaternario	28
Gráfico 4.- Oportunidades del Mercado	43
Gráfico 5.- Amenazas del Mercado	46
Gráfico 6.- Representación Gráfica del Business Canvas Model.....	49
Gráfico 7.- Edades encontradas en la Encuesta	63
Gráfico 8.- Sexo de los Encuestados	64
Gráfico 9.- Encuestados con Internet	65
Gráfico 10.- Encuestados con Smartphone	66
Gráfico 11.- Páginas Web más Visitadas	67
Gráfico 12.- Usuarios que han realizado transacciones por Internet	68
Gráfico 13.- Páginas utilizadas para comprar y vender por internet	69
Gráfico 14.- Productos comprados y vendidos por internet	71
Gráfico 15.- Conocimiento del Bitcoin	72
Gráfico 16.- Aceptación de la Plataforma	73
Gráfico 17.- Seguridades de la Página Web	74
Gráfico 18.- Búsquedas más Populares de Mercado Libre	76
Gráfico 19.- Organigrama Estructural	80
Gráfico 20.- Análisis FODA.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El nivel de desarrollo de un país está vinculado directamente al nivel de desarrollo de su industria cuaternaria. En el país la industria cuaternaria esta poco desarrollada y la gran mayoría de empresas que trabajan en este sector son sucursales de compañías extranjeras.

En el Ecuador las principales empresas especializadas en el sector software y tecnología son Microsoft, IBM, Tata, Sonda, Kruger y Akros. Por otra parte las principales incubadoras de empresas son KrugerLabs, Conquito, Impacto Quito, StartUps and Ventures.

Según las entrevistas realizadas a directivos de empresas privadas y de organizaciones sin fines de lucro dedicadas al emprendimiento los principales aspectos que deben mejorarse en el Ecuador para hacerlo un país desarrollado con industria cuaternaria fuerte es la inversión en educación, la generación de conocimiento, las políticas públicas enfocadas a promover el emprendimiento y el financiamiento de nuevas empresas de base tecnológica.

La mano de obra capacitada y la amplia cobertura de internet en el país son oportunidades para el desarrollo de la compañía.

Los servicios sustitutos y la entrada al mercado de posibles competidores son las amenazas que afronta empresa.

La plataforma propuesta consiste una página web y una aplicación móvil en la cual los usuarios puedan intercambiar las cosas que ya no utilicen por productos que necesiten. La innovación de esta plataforma es la utilización opcional del Bitcoin, que es una criptomoneda, como medio para compensar diferencias de precios en los productos.

El equipo de trabajo consta de un gerente general y directores de marketing, de finanzas, de ventas y de tecnología.

Se desarrolló una encuesta de aceptación de la plataforma. Los resultados más importantes fueron: 74% de los jóvenes encuestados tienen Smartphone; las páginas web más visitadas son redes sociales; el 55% de los encuestados han comprado o vendido por internet; la página más utilizada para esto fue Mercadolibre; celulares, computadoras, ropa y zapatos fueron los artículos más comerciados; casi ningún encuestado conoce el Bitcoin, el 81% de los encuestados utilizaría la plataforma propuesta.

En base al estudio realizado se necesitan nueve mil dólares para poner en marcha el negocio. El valor actual neto del negocio es de veintiocho mil dólares, con una tasa interna de retorno de 123%. Se recupera la inversión después de un año y tres meses de funcionamiento.

El punto de equilibrio es cerca de treinta y nueve mil dólares. La rentabilidad sobre las ventas es del 2%, la rentabilidad sobre los activos del 10%, la rentabilidad sobre el patrimonio es de 16%.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas en el Ecuador se ha desarrollado una economía extractiva y enfocada en los sectores primario y secundario. En la búsqueda de soluciones de fondo al subdesarrollo se han ideado infinidad de medidas que han brindado pequeño o mediano resultado.

En el presente trabajo se estudiará la factibilidad de una plataforma web de trueque electrónico en el contexto del desarrollo integral del país. Se busca de esta manera la propuesta de un negocio que trabaje en el sector cuaternario promoviendo la generación de ideas y emprendimientos innovadores de cara a la transformación a largo plazo de la economía primario exportadora a la economía enfocada en la tecnología.

En la era de la información en la cual vivimos actualmente, las nuevas generaciones nos vemos obligados a brindar propuestas nuevas a los problemas de siempre. El advenimiento de la tecnología nos ha brindado herramientas las cuales debemos saber utilizarlas en pos del desarrollo. En este contexto ha surgido una nueva generación de empresas, llamadas Start Ups, las cuales son empresas pequeñas, de fuerte base tecnológica, que tienen un potencial de crecimiento enorme. Los casos más famosos de este tipo de empresas son Facebook, Google, Twitter, etc.

En el presente trabajo se investigará cuales son las causas para que en el país no exista un ecosistema de emprendimiento que permita el desarrollo de este nuevo tipo de negocios. Se entrevistarán a altos directivos de empresas privadas que trabajan en el sector cuaternario, y también a directivos de organizaciones sin fines de lucro que promueven el emprendimiento.

Se desarrollara un estudio de factibilidad para la plataforma web propuesta y un estudio financiero para la viabilidad del proyecto.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA CUATERNARIA DE LA ECONOMÍA EN LA CIUDAD DE QUITO

1.1 IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES EMPRESAS DEDICADAS A LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA EN QUITO

El sector cuaternario de la economía es la forma de describir la parte de la economía basada en el conocimiento, el cual incluye servicios de generación y transmisión de información, consultoría, educación, investigación y desarrollo; y otros servicios basados en conocimiento. (Selstad, 1990)

La importancia de este sector económico radica en el desarrollo que brinda a las sociedades que tienen un alto índice de empleo proveniente del sector cuaternario.

De esta forma, vemos que países desarrollados de América del Norte y Europa occidental tienen un alto índice de desarrollo humano que va de la mano con el desarrollo del sector cuaternario. Mientras que muchos países de África y algunos de América Latina están en vías de desarrollo con un bajo desarrollo del sector cuaternario. La razón fundamental de este fenómeno es que se requiere mucha inversión en educación en carreras universitarias de alta tecnología para hacer crecer este sector, lujo que países pobres no pueden darse.

A pesar de estos factores citados, es indudable que con la innovación e inversión en ciencia y tecnología se podrá dejar atrás la dependencia de la economía extractiva (sector primario) generando desarrollo sostenible en el tiempo. Es imperativo el desarrollo y exportación de conocimiento para que el Ecuador pueda salir del subdesarrollo.

En concordancia con esa visión, el gobierno nacional está desarrollando uno de los proyectos más ambiciosos de su gestión. En el norte del país se está construyendo la primera ciudad planificada del Ecuador, llamada Ciudad del Conocimiento Yachay, en la cual se desarrollará un ecosistema de emprendimiento e innovación empresarial en conjunto con la Universidad de Investigación Tecnológica Experimental Yachay en la cual se impartirán carreras de alto contenido científico y académico. (Yachay EP).

De esta manera el gobierno quiere desarrollar la producción nacional fusionando tres elementos esenciales como lo son la academia, la industria y el gobierno.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos, en la ciudad de Quito existen 48 empresas dedicadas a la industria tecnológica, actividad económica J620, como programación informática, procesamiento de datos, hospedaje y programación web. Estas empresas ordenadas por volumen de ventas son:

Tabla 1.- Empresas del Sector Cuaternario en Quito

RAZON SOCIAL	FACTURACION	PARTICIPACIÓN
TATASOLUTION CENTER S.A.	\$ 82.009.371,41	25,7%
IBM DEL ECUADOR CA	\$ 59.842.801,00	18,8%
GLOBAL TELEMATIC SOLUTIONS GTSECUADOR CIA. LTDA.	\$ 37.411.490,93	11,7%
AKROS CIA LTDA	\$ 24.338.791,37	7,6%
SONDA DEL ECUADOR ECUASONDA SA	\$ 17.086.091,97	5,4%
LATINOAMERICANA DE CONTENIDOS ADICTONES CIA. LTDA.	\$ 9.406.403,46	3,0%
MICROSOFT DEL ECUADOR S.A.	\$ 8.180.598,97	2,6%
GRUPO MICROSISTEMAS JOVICHSA S.A.	\$ 6.976.987,53	2,2%
KRUGERCORPORATION S.A.	\$ 6.703.284,57	2,1%
SOLUCIONES INTEGRADAS SOLUTIONS S.A.	\$ 6.000.194,03	1,9%
AMDOCS ECUADOR S.A.	\$ 5.237.331,20	1,6%
REDPARTNER S.A.	\$ 4.101.182,28	1,3%
TEAMSOURCING CIA. LTDA.	\$ 3.103.658,40	1,0%
AMADEUSGLOBAL ECUADOR S.A.	\$ 2.995.379,50	0,9%
GENERACION SISTEMAS SUMISISTEMS CIA. LTDA.	\$ 2.739.346,26	0,9%
ICAP DEL ECUADOR S.A	\$ 2.731.591,88	0,9%
MODINTER SA	\$ 2.559.550,44	0,8%
POINT TECHNICAL SOLUCIONES CIA. LTDA.	\$ 2.459.780,63	0,8%
DIGIWARE SEGURIDAD DEL ECUADOR S.A.	\$ 2.390.328,88	0,8%
PORTALES DISTRIBUTORS INC.	\$ 2.215.000,00	0,7%
UNOSYSTEMS S.A.	\$ 2.015.868,00	0,6%
MERCADOLIBRE ECUADOR S.A.	\$ 1.943.589,22	0,6%
GRUPOCONTEXT S.A.	\$ 1.881.287,60	0,6%
GESTION EN INFORMACION Y TECNOLOGIA GESTIONTEC CIA LTDA.	\$ 1.804.979,26	0,6%
GIGADIGITAL SA	\$ 1.621.975,02	0,5%
SISTRAN ANDINA SISTRANDI S.A.	\$ 1.582.315,28	0,5%
TELECHECK SERVICIO ECUATORIANO COMPUTARIZADO CIA. LTDA.	\$ 1.533.692,06	0,5%
INGENIERIA Y DESARROLLO DE SISTEMAS INDESIS CIA. LTDA.	\$ 1.300.221,47	0,4%
TANDICORP	\$ 1.263.484,87	0,4%
IP TOTAL SOFTWARE S.A.	\$ 1.241.230,33	0,4%
SIFIZSOFT S.A.	\$ 1.197.283,58	0,4%
PLANMARKET S.A	\$ 1.190.142,07	0,4%
PRICEWATERHOUSECOOPERS ASESORES GERENCIALES LTDA.	\$ 1.178.433,87	0,4%
ECUATORIANA DE SISTEMAS MECANIZADOS ECUASISTEM S.A.	\$ 1.175.744,89	0,4%
ECUADORADIO S.A.	\$ 1.161.909,28	0,4%
SOPORTE LIBRE FREESUPPORT CIA. LTDA.	\$ 1.047.147,39	0,3%
SETEINFO DEL ECUADOR C.A.	\$ 1.002.669,98	0,3%
S.I.T.A.	\$ 975.325,90	0,3%
SMARTKARD S.A.	\$ 914.825,00	0,3%
NEXT STEP C.A	\$ 906.597,03	0,3%
INDEXPUBS S.A.	\$ 837.423,40	0,3%
PREMIUMLATINO S.A.	\$ 664.325,16	0,2%
VISONEX TECHNOLOGIES S.A.	\$ 559.400,00	0,2%
MULTIMEDIASHOQ CIA. LTDA	\$ 402.139,78	0,1%
NUEVOS DESARROLLADORES NDEVELOPER CIA. LTDA.	\$ 350.782,40	0,1%
EDISOFT DESARROLLO DE SISTEMAS CIA. LTDA.	\$ 242.825,20	0,1%
ENLACE DIGITAL ASESTRAL CIA. LTDA.	\$ 164.604,12	0,1%
OSHYN, INC.	\$ 28.122,30	0,0%
TOTAL	\$ 318.677.509,17	100,0%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Podemos apreciar que las tres empresas más grandes ocupan más de la mitad del mercado nacional, estas tres empresas son filiales de empresas extranjeras, y constan en la Superintendencia de Compañías como Inversión Extranjera Directa.

Las 10 primeras empresas acaparan más del ochenta por ciento del mercado, por lo que, la industria no es una competencia perfecta. Las treinta y ocho empresas restantes compiten por el veinte por ciento sobrante del mercado que representa alrededor de sesenta millones de dólares.

Al año 2014 el volumen de ventas que se realizaron todas estas empresas en conjunto fue de alrededor de trescientos millones de dólares, lo que muestra que si existe un mercado activo de la industria de tecnología en la ciudad. Las actividades principales que realizan estas empresas son el desarrollo de software especializado para empresas principalmente nacionales.

A continuación hablaremos de las principales empresas:

1.1.1 Tata Solution Center



Fundada por Jamsetji Tata en 1868, el grupo Tata es una empresa global con sede en la India, y se compone de más de 100 compañías operativas, con operaciones en más de 100 países a través de seis continentes, exporta sus

productos y servicios a más de 150 países. Los ingresos de las empresas Tata, en conjunto son de 62,5 billones de dólares, con un 67,2 por ciento de éste proveniente de las empresas fuera de la India. Grupo Tata emplean a más de 581.000 personas en todo el mundo.

Cada compañía Tata o empresa opera de forma independiente y tiene su propio consejo de administración y los accionistas, a los que es responsable. Hay 32 empresas Tata que cotizan en bolsa. Compañías de Tata con escala significativa incluyen Tata Steel, Tata Motors, Tata Consultancy Services, Tata Power, Tata Chemicals, Tata Global Beverages, Tata Teleservices, Titán, Tata Communications y Hoteles de la India.

Muchas compañías de Tata han alcanzado el liderazgo mundial en sus negocios. Por ejemplo, Tata Communications es portadora de voz mayorista más grande del mundo y Tata Motors es uno de los cinco principales fabricantes de vehículos comerciales en el mundo.

Tata Steel se encuentra entre los 10 mejores fabricantes de acero y TCS está entre las 10 primeras empresas mundiales de servicios de TI. Tata Global Beverages es el segundo mayor productor de té en el mundo y Tata Chemicals, es el segundo mayor fabricante mundial de carbonato de sodio. Emplea una fuerza laboral diversa en sus operaciones, las empresas Tata han hecho inversiones locales significativas en diferentes geografías.

A la par de la creciente presencia internacional de las empresas Tata, la marca Tata también está ganando reconocimiento internacional. Brand Finance, una firma de consultoría con sede en Reino Unido, valora la marca Tata en 21,1 mil millones dólares y lo clasificó 34 entre las 500 marcas globales más valiosas en su informe BrandFinance Global 2014.

Con su espíritu pionero y emprendedor, el grupo Tata ha dado lugar a varias industrias de importancia nacional en la India: el acero, la energía hidroeléctrica, la hospitalidad y las compañías aéreas. El mismo espíritu, junto con la capacidad de innovación, se ha mostrado por entidades como TCS, primera compañía de software de la India, y Tata Motors, que hizo el primer coche desarrollado autóctono de la India, el Tata Indica y el coche de ciudad inteligente, el Tata Nano. Búsqueda de la excelencia de manera similar se ha manifestado en las recientes innovaciones como la tecnología SilentTrack desarrollado por Tata Steel Europe y el Terrain Response de próxima generación, incluyendo el escaneo láser infrarrojo, y Wade Ayuda a predecir la profundidad del agua, por Jaguar y Land Rover.

Los fideicomisos Tata, accionistas mayoritarios de Tata Sons, han dotado a las instituciones de ciencia y tecnología, la investigación médica, los estudios sociales y las artes escénicas. Los fideicomisos también proporcionan ayuda y asistencia a las organizaciones no gubernamentales que trabajan en las áreas de educación, salud y medios de vida. Las empresas Tata por si mismas emprenden una amplia gama de actividades de bienestar social, especialmente en los lugares de sus operaciones, como también implementar prácticas empresariales sostenibles.

En el futuro, las empresas Tata están construyendo las empresas multinacionales que buscan diferenciarse a través de la centralidad del cliente, la innovación, el espíritu empresarial, la confianza y las operaciones de negocios orientados a los valores, mientras que el equilibrio de los intereses de los diversos grupos de interés, incluyendo los accionistas, empleados y la sociedad civil.

El grupo Tata ha tenido una presencia en América del Sur desde la década de 1990, principalmente a través de Tata Consultancy Services (TCS), que comenzó su primer proyecto en Brasil. Desde entonces, la ha ampliado su

alcance a varios países más de la región y emplea a más de 8.000 personas a través de América Latina y América del Sur.

Entre las otras compañías de Tata que tienen las empresas en la región son de Tata Motors y Rallis. Además, Tata Steel Europe, Tata Chemicals, Tata Communications y Tata International tienen una presencia comercial en la región. (Tata Group, 2015)

TCS Ecuador es la mayor compañía de Tecnologías y BPO del país, desarrollando sus actividades bajo el modelo “end to end”, lo que incluye capacidades en tecnología, externalización de procesos de negocio y consultoría de negocios. Inicia sus operaciones en el año 2007, con un impulso muy importante, al contar como primer cliente con el Banco Pichincha, el más grande del país.

TCS Ecuador es parte fundamental de TCS Latinoamérica como un brazo de negocios de Tata Consultancy Services que opera a lo largo de toda la región. con sus Centros de Entrega Global (GDC), en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay en el nivel 5 de CMMi, el estándar de calidad más alto de la industria. Adicionalmente se cuenta con centros de servicios de Externalización de Procesos de Negocios en Chile y Uruguay.

A su vez forma parte de un clúster, al que se le suman Chile y Perú. El mismo ha tenido iniciativas regionales de comercialización y venta de productos. Además ha permitido optimizar procesos internos y buscar sinergias entre los 3 países, logrando una mejor complementación y calidad en los servicios.

La operación en Ecuador ha incrementando su oferta. Hoy es en el país la mayor empresa de BPO a través de la automatización y mejoramiento de procesos operativos y de negocio basados en plataformas tecnológicas y administración global de servicios. Su centro de servicios de BPO cuenta además con sus unidades de negocio de Help Desk y Call Center, entre las más grandes de América. Además ofrece sus servicios tecnológicos de infraestructura tecnológica y consultoría de negocios exitosamente en las estrategias basadas en las mejores prácticas, mejorando la eficiencia de los clientes.

La empresa tiene una amplia experiencia en muchas industrias, destacándose en el sector financiero, el sector público y el minorista.

TCS Ecuador cuenta con recursos humanos altamente profesionales, tanto en el sector de tecnologías de la Información como en el área de consultoría y BPO, donde la empresa representa el 30% del mercado operativo.

Así mismo cuenta con un sistema interno IQMS, alineado a estándares internacionales; ISO 9001, ISO 20000, ISO 27000, TL 9000, así como modelos CMMI Nivel 5 y PCMM Nivel. Además poseen los más altos estándares de infraestructura y seguridad: física, de redes, personal, y de sistemas.

Hoy son más de 1.350 los profesionales que vuelcan su talento, pasión y compromiso con el objetivo de hacer crecer día a día la operación. Todos ellos cumplen funciones diferentes pero complementarias a la estrategia de la organización.

Algunos de los principales clientes regionales son: Banco Pichincha con presencia en Miami, Panamá, España, Perú; y Seguros AIG

Metropolitana. Los clientes locales son: Red Financiera Rural, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Seguros Pichincha, Universidad Técnica Particular de Loja, Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (Tata Group, 2015)

1.1.2 IBM de Ecuador



International Business Machines Corp. Una empresa multinacional estadounidense de tecnología y consultoría con sede en Armonk, Nueva York. IBM fabrica y comercializa hardware y software para computadoras, y ofrece servicios de infraestructura, alojamiento de Internet, y consultoría en una amplia gama de áreas relacionadas con la informática, desde computadoras centrales hasta nanotecnología.

La empresa fue fundada en 1911 como Computing Tabulating Recording Corporation, el resultado de la fusión de cuatro empresas: Tabulating Machine Company, International Time Recording Company, Computing Scale Corporation, y Bundy Manufacturing Company. CTR adoptó el nombre *International Business Machines* en 1924, utilizando un nombre previamente designado a un filial de CTR en Canadá, y posteriormente en América del Sur.

En 2011, la revista *Fortune* clasificó IBM como la empresa número 18 en los Estados Unidos en tamaño, y la empresa número 7 en beneficios. Globalmente, la empresa fue clasificada como la empresa

número 31 en tamaño por *Forbes* en 2011. Por el número de empleados (más de 425.000, quienes se denominan como "IBMers") es la segunda empresa más grande del mundo solo superada por Walmart (en más de 200 países, con ocupaciones incluyendo científicos, ingenieros, consultores y profesionales de ventas).

IBM alberga más patentes que ninguna otra empresa de tecnología de Estados Unidos, y tiene nueve laboratorios de investigación. Sus empleados han recibido cinco Premios Nobel, cuatro Premios Turing, nueve National Medals of Technology y cinco National Medals of Science. Las invenciones famosas de IBM incluyen el cajero automático, el disquete, el disco duro, labanda magnética, el modelo relacional, el Universal Product Code, el "financial swap," el sistema de reservas aéreas SABRE, DRAM y el sistema de inteligencia artificial Watson. (Wikipedia)

Una de las razones del volumen de ventas de esta empresa se debe al gran posicionamiento que tiene en el Ecuador, casi todos los entrevistados nombraron a esta empresa como una de las principales del país. Algunas incubadoras incluso están trabajando en conjunto con ella para desarrollar proyectos de apoyo al emprendimiento e innovación. También dispone de fuertes ventas ya que sus clientes son grandes empresas del país e instituciones públicas como la Superintendencia de Compañías.

1.1.3 Akros Soluciones Tecnológicas



Akros es una empresa ecuatoriana, enfocada en el segmento corporativo, con más de 23 años de experiencia en la implementación, comercialización e integración de proyectos tecnológicos.

El crecimiento sostenido de Akros se debe a la constante innovación de la empresa, trasladándose ágilmente de la comercialización de productos y servicios tecnológicos a personas naturales y Pymes, a la integración de soluciones que han permitido a corporaciones de diferentes verticales maximizar su productividad, reducir costos y recuperar sus inversiones efectivamente.

Los productos que ofrece la empresa son servicios gestionados, soluciones de seguridad, ingeniería de software, soluciones de conectividad y comunicación, soluciones de infraestructura de centro de datos, soluciones de infraestructura y virtualización, soluciones de usuario final. Entre los clientes más importantes de la empresa se encuentran el Ministerio de Cultura y Patrimonio, Banco del Pacífico, Registro Civil de Guayaquil, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Petroecuador EP. (Akros, 2015)

1.1.4 Sonda del Ecuador



Sociedad Nacional de Procesamiento de Datos S.A. es una empresa multinacional chilena de Tecnologías de la Información (TI) con casa matriz en Santiago de Chile. Su oferta comprende la provisión de servicios, soluciones, aplicaciones y equipamiento de TI para empresas y organizaciones. Tiene acuerdos comerciales con los principales fabricantes mundiales

como HP, IBM, Cisco, VMWare, EMC, SAP, Microsoft, Oracle, Apple y Lenovo, entre otros. En Chile, el data center ubicado en la comuna de Quilicura fue certificado como Tier III en diseño y construcción por Uptime Institute, ha recibido importantes premios como el Brill Award for Efficient IT 2014 en categoría diseño (Latam) y el premio Datacenter Dynamics Award 2012 en categoría Megadatacenter.

Por otro lado el datacenter ubicado en Tamboré, Sao Paulo, Brasil, certificado TR3 por TÜV Rheinland, recibió el premio Datacenter Dynamics en categoría Innovación 2013 tanto en proyecto como en operación.

Hoy en día la compañía se encuentra presente en 10 países: Costa Rica, México, Ecuador, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá, Perú, Uruguay. (Sonda, 2015)

1.2 VISITAS EMPRESARIALES PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Para tener una visión más cercana acerca de la industria tecnológica de la ciudad se realizaron visitas empresariales en las cuales se levantó información acerca de la situación actual del mercado, tendencias y las perspectivas a largo plazo que los actores del mercado tienen acerca del momento actual que vive la economía ecuatoriana.

Se entrevistaron a directivos de empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y asociaciones civiles involucradas en el mundo tecnológico y empresarial.

Las empresas privadas visitadas fueron Kruger Corporation, Solution S.A., Sonda del Ecuador, InnovaLatam. Las asociaciones civiles fueron la Comunidad Bitcoin del Ecuador, Comunidad de Software Libre y Seguridad Informática – Hackem. Por su parte las organizaciones sin fines de lucro fueron la Alianza para la Innovación y Emprendimiento – AEI y Conquito.

El modelo de entrevista fue el siguiente:

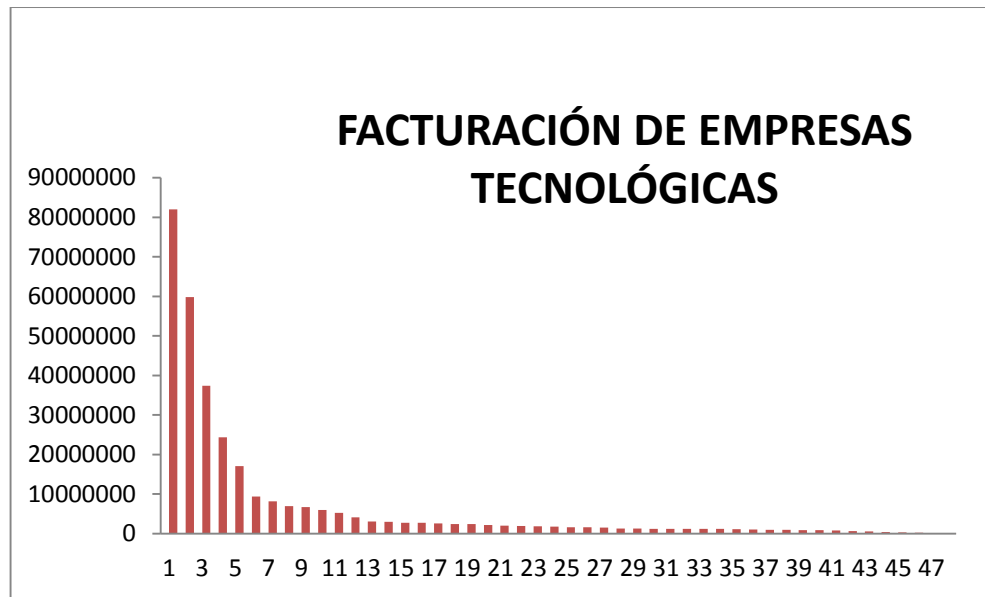
1.2.1 Primera Pregunta

¿Desde su punto de vista cuales son las Start Ups o empresas tecnológicas más importantes del país?

La mayoría de entrevistados acertó al decir que las principales empresas tecnológicas con presencia en el país son IBM y Microsoft del Ecuador, solo

uno de los entrevistados nombró a Tata entre las principales empresas a pesar de ser la primera empresa en cuanto a volumen de facturación.

Gráfico 1.- Facturación de Empresas Tecnológicas



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

En el gráfico podemos apreciar el volumen de ventas de las empresas y la desigual repartición del mercado. Las empresas más grandes fueron nombradas por casi todos los entrevistados y cabe destacar que estas empresas tienen un gran posicionamiento a nivel nacional e internacional. Muchas de ellas son filiales de empresas extranjeras como Microsoft, IBM de Estados Unidos, Tata de la India, Sonda de Chile. Destacan Kruger Corporation y Akros como empresas nacionales fuertes en el mercado y que ocupan los primeros puestos en volumen de ventas. MachangaraSoft es una empresa relativamente nueva que fue nombrada y que promete bastante de aquí en algunos años, si bien no aparece en la lista con niveles de venta grandes, muchos de los entrevistados supieron apreciar sus innovaciones y deseo de trabajar por ocupar un sitio en la industria.

En cuanto a StartUps ecuatorianas las empresas privadas no supieron dar nombre de ninguna de ellas. Esto se debe a que estas empresas están más enfocadas en empresas competidoras que en empresas nacientes. Las incubadoras nombraron a revolucionar tu precio, cuestionarix,, saycont, patiotuerca y Cine Pass. Las tres primeras son StartUps apadrinadas por Kruger Labs en donde reciben asesoría, comparten espacios físicos y son financiados con capital semilla.

Revolucionar tu precio es una plataforma web donde los usuarios pueden comprar productos sin necesidad de intermediarios y las entregas se realizan de manera rápida. Este proyecto cuenta con capital aportado por Kruger Corporation y dispone de espacios físicos en las instalaciones de esta empresa.

Cuestionarix es una plataforma web donde los usuarios acceden a clases y tutorías para dar el examen de ingreso a universidades públicas, esta empresa logró la contratación de estado para impartir clases en línea que ayuden a los bachilleres a conseguir un cupo en la universidad.

Saycont es una empresa dedicada a la transformación de casas y oficinas en espacios inteligentes añadiendo domótica y automatización de espacios.

Patiotuerca es uno de los mejores casos de éxito de StartUps ecuatorianas, ya que se conformó en el país como una plataforma para comprar y vender carros usados, se expandió y fue adquirida por un holding internacional que salió a bolsa y logró recaudar millones de dólares.

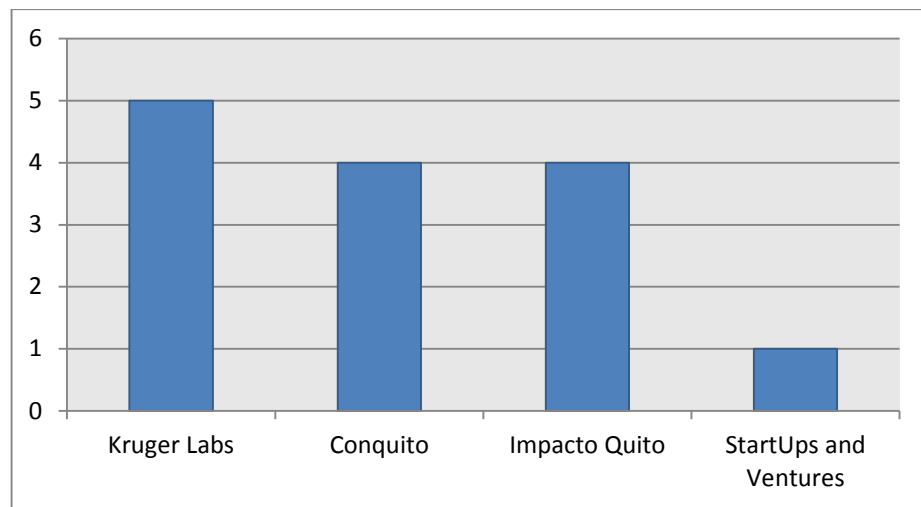
Finalmente una StatUp que nació bajo la asesoría de Conquito es CinePass, aplicación móvil en la cual se pueden consultar las carteleras y los horarios de todos los cines del país y buscar el cine más cercano al domicilio.

1.2.2 Segunda Pregunta

¿Desde su punto de vista cuales son las incubadoras o aceleradoras de empresas más importantes en el país?

En lo referente a incubadoras y aceleradoras de empresas se notó un desconocimiento general en empresas privadas, estas empresas no dieron el nombre de ninguna incubadora ni de ningún proyecto de apoyo al emprendimiento a nivel nacional. Esto refleja, en cierta forma, la falta de responsabilidad social corporativa de las empresas tecnológicas del país, ya que no se han visto involucradas en procesos de apoyo al emprendimiento o de iniciativas orientadas a mejorar o promover nuevas empresas tecnológicas.

Por otra parte, las propias incubadoras y organizaciones civiles estaban al tanto del tema social y de apoyo a nuevos emprendimientos. Supieron comentar de sus propios proyectos y las perspectivas a largo plazo de sus acciones. Las incubadoras más nombradas fueron KrugerLabs, nombrada 5 veces; Conquito, nombrada 4 veces; Impacto Quito, nombrada 4 veces; StartUps and Ventures nombrada una vez.

Gráfico 2.- Incubadoras de Empresa en Quito

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

KrugerLabs es una fundación creada por Kruger Corporation en la que se desarrollan productos sobretodo de base tecnológica, en este laboratorio de prototipos se emplean a programadores para dar forma a ideas de negocio innovadoras. Impacto Quito es una organización civil sin fines de lucro que promueve el emprendimiento desde una perspectiva social, realiza talleres y seminarios para capacitar a potenciales emprendedores. StartUps and Ventures es una iniciativa creada por un empresario ecuatoriano el cual identificó que muchos emprendedores no contaban con el conocimiento técnico para iniciar sus propios negocios, en esta organización se brinda espacios de networking, charlas y capacitaciones.

Los entrevistados supieron nombrar universidades en las cuales se está realizando esfuerzos por ser pre incubadoras de empresas y citaron como ejemplos Inventio de la Escuela Politécnica del Litoral y Prendo de la Universidad Técnica Particular de Loja. Dentro de este mismas perspectiva se nombró a Yachay como proyecto vinculante y promotor de futuros negocios. Se profundizará acerca de las incubadoras en el siguiente

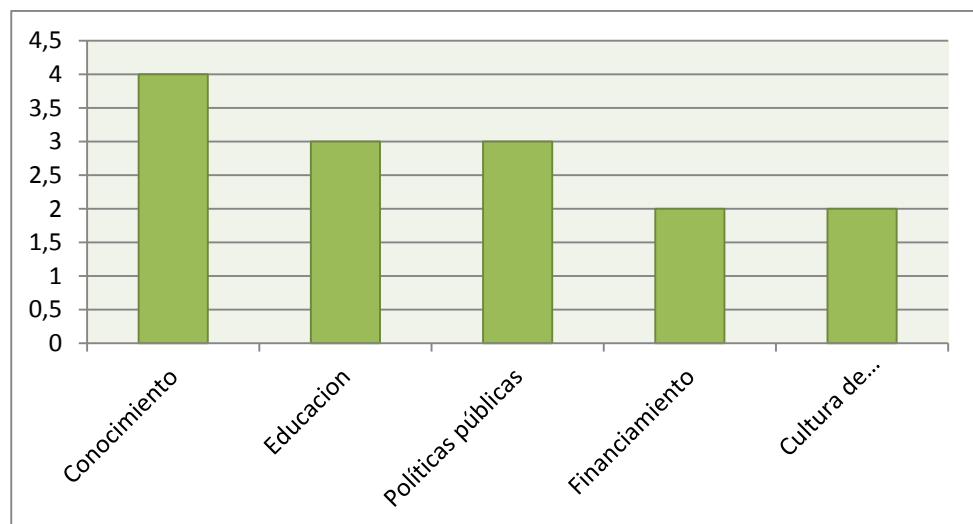
subtítulo, sección Reconocimiento de las Principales Incubadoras y Aceleradoras de Empresas.

1.2.3 Tercera Pregunta

¿Qué le hace falta a Ecuador para transformarse en un país que exporte conocimiento y no materias primas?

En esta pregunta la gran mayoría de los entrevistados coincidieron en lo referente a que le hace falta al Ecuador para ser un país que exporte conocimiento y no materias primas. En las visitas realizadas se logró tener una opinión general de los entrevistados, si bien cada persona dio una respuesta diferente, todas las respuestas se enfocaron en la educación, políticas públicas, y cultura de emprendimiento.

Gráfico 3.- Factores para el desarrollo del Sector Cuaternario



Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Los entrevistados coincidieron en que una forma de lograr el desarrollo de un país es a través de la educación y enseñanza, la creación de conocimiento tanto en escuelas, colegios y universidades fue la respuesta más común de los entrevistados. Ellos supieron acotar que en las aulas es donde se crea el conocimiento que después debería ser aplicado a la industria, sin embargo en el Ecuador no se da este proceso, ya que la educación se enfoca al proceso memorista y no a la habilidad de aprender a aprender o incentivar en los estudiantes el pensamiento crítico para la resolución de problemas, síntoma de esto es la gran cantidad de trabajos e investigaciones que ocupan espacios en nuestras universidades y que no aportan en nada a la matriz productiva del Ecuador.

Este problema viene de la mano con el segundo factor nombrado en las entrevistas que fue la falta de políticas públicas que incentiven el emprendimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. La legislación actual pone muchas trabas a la creación de nuevas empresas, de hecho nuestro país es uno de los cuales menor libertad para hacer negocios existe. Otro obstáculo que afrontan los nuevos emprendedores es la falta de capital semilla para montar sus negocios. En el país no existen inversores de riesgo que brinden capital a proyectos empresariales a cambio de porcentaje accionario de nuevas empresas.

El estado ha creado un proyecto similar a los de otros países en los que se financian proyectos para la creación de nuevas empresas, pero estas pequeñas iniciativas no son suficientes para cubrir la gran demanda de financiamiento que demandan los emprendedores y que no son atendidos por los bancos comerciales dado de son de alto riesgo.

Los entrevistados nombraron como tercera causa del subdesarrollo del país a la falta de cultura de emprendimiento y cultura de riesgo, poniendo como ejemplos a países desarrollados como Japón en el cual la gente es

organizada y disciplinada. La forma de ser del latinoamericano parece ser una de las causales del subdesarrollo de sus países. Supieron mencionar que todavía el fracaso es satanizado y mal visto por el ecuatoriano, mientras en otros países se entiende a este como parte del éxito. La comodidad de los ciudadanos que se conforman con un sueldo y dinero seguro a fin de mes. El miedo a perder sus ahorros en inversiones de riesgo y en general la forma de ser de los ecuatorianos.

1.2.4 Cuarta Pregunta

¿Dentro de este ecosistema de emprendimiento y tecnología, cuáles cree usted que son las principales fortalezas y amenazas dentro de la industria?

En cuanto a fortalezas y debilidades de la industria cada uno de los entrevistados brindo su opinión y punto de vista. En general se llegó a un consenso en cuanto a fortalezas, pero las debilidades fueron concebidas de manera diferente por cada uno de los entrevistados.

La principal fortaleza de la industria tecnológica en el Ecuador es, según los entrevistados, el talento humano altamente capacitado y comprometido con proyectos de índole tecnológica. Como ejemplo se citó la capacidad de programadores ecuatorianos y lo barato de la mano de obra en nuestro país en comparación con otros países como Estados Unidos en donde contratar un programador es mucho más costoso. Cabe destacar la mención de la Escuela Politécnica Nacional como cuna de programadores de calidad.

En cuanto a debilidades, cada entrevistado dio un punto de vista diferente, como por ejemplo el exceso de consultores en el mercado que realizan malas asesorías, el proceso ineficiente de solicitud de patentes, la falta de

capacitación de técnicos del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. La falta de políticas públicas aparece de nuevo y esta vez lo hace como debilidad de la industria ya que no hay un marco legal que promueva el desarrollo de nuevas empresas tecnológicas.

La falta de confianza de nuevos inversionistas fue también una de las principales debilidades nombradas ya que pocas personas se atreven a invertir en un sector de tanta incertidumbre y riesgo, sobretodo en un país donde no hay un sector tecnológico fuerte y desarrollado. La falta de profesionalismo fue nombrada por un entrevistado en función de la calidad del servicio prestado por diferentes empresas del sector. La falta de innovación como fuente del poco crecimiento del sector, en conjunto sobre el trabajo que realizan las empresas actuales sobre ideas ya desarrolladas con ero valor agregado.

1.2.5 Quinta Pregunta

¿Ha escuchado de la criptomoneda Bitcoin? ¿Qué opina de ella?

En base a esta pregunta hubo respuestas de todo tipo. Tres de los entrevistados no supieron que es el bitcoin, ellos fueron los representantes de empresas privadas y una organización civil sin fines de lucro. Los representantes de incubadoras si conocían de cerca el bitcoin y su funcionamiento. Los entrevistados supieron decir que esta criptomoneda asusta a la gente por el desconocimiento, poniendo como ejemplo las primeras compras por internet por tarjeta de crédito.

En los primeros años la gente era reticente a digitar su número de tarjeta por internet y ahora es de uso común para compras, sobretodo en el extranjero. También se mencionó la volatilidad e inestabilidad del precio como característica fundamental del Bitcoin, el cual ha visto oscilaciones de su

precio desde sus inicios en internet. De hecho los precios han llegado a estar sobre los 1100 dólares el Bitcoin hasta estar a un precio de alrededor de 245 dólares actualmente. (Bitcoin Wisdom, 2015)

Dos de los entrevistados nombraron casos de lavado de dinero y sicariato asociados al Bitcoin. En ambos casos se utilizó el Bitcoin para preservar el anonimato y hacer transacciones sin levantar sospechas de las autoridades.

Se mencionó que para que empiece a ser usado de manera masiva deben empezar a existir aplicaciones prácticas en nuestro medio y sobre todo los pequeños negocios empezar a utilizarlo como opción de pago para sus clientes. También debe existir más información disponible y capacitación tanto para vendedores como compradores para que puedan utilizarlo de manera correcta.

Se supo manifestar que el uso de esta tecnología se va a masificar con el paso del tiempo, esto debe ir calando en la cultura de la gente y de a poco conseguir que se vuelva algo de uso común. Las transacciones realizadas y la inserción del Bitcoin en el diario vivir generarán confianza a largo plazo.

1.2.6 Sexta Pregunta

¿Qué le parece la idea de un portal web de trueque electrónico?

La última pregunta fue una pregunta de testeo en cuanto a la viabilidad del proyecto de la plataforma web desde el punto de vista personal de cada entrevistado. Si bien el objetivo principal de las entrevistas era conocer de primera mano la situación de la industria tecnológica conversando con los

actores involucrados en esta, se aprovechó la apertura brindada para comentarles acerca del proyecto de empresa y recibir retroalimentación y/o algún consejo para la puesta en marcha del mismo.

La opinión general fue que era una idea de negocio buena e interesante. Los entrevistados vieron un proyecto prometedor y atractivo. El hecho de ser trueque la idea central del proyecto llamó la atención ya que es algo nuevo para muchos, también destacaron el hecho de que lo que en verdad se intercambia son las necesidades, por ejemplo en el intercambio de un celular por una guitarra se intercambia la necesidad de un instrumento musical por la necesidad de comunicarse con otras personas.

Dos de los entrevistados dijeron que en alguna ocasión pensaron en una plataforma similar pero no la desarrollaron ya sea por falta de tiempo o por otras causas personales. De estos dos proyectos previos se obtuvo la idea de implementar en la propia plataforma una tienda de bitcoins para su compra directa, ya que la los usuarios generalmente no conocen donde adquirirlos y muchos desisten de comprar bitcoins por su falta de confianza. Añadiendo un botón de compra de bitcoins se puede brindar esa confianza a los usuarios de la plataforma. Se dijo también que implementar esta tecnología le da un plus atractivo e innovador a la plataforma.

Se recomendó de igual manera la existencia de un sistema de calificación de usuarios que permita conocer si las transacciones que se ofrecen en realidad lleguen a cumplirse dependiendo de la calificación de cada persona que use la plataforma. Entre algunos entrevistados existía la duda sobre la legislación que se aplicaría a la plataforma web en el sentido de que los productos que se intercambien puedan ser de origen ilícito.

Los entrevistados citaron algunas páginas similares, con la misma funcionalidad pero de poco posicionamiento, por lo que se deberá implementar alguna estrategia de posicionamiento inicial.

Finalmente se rescató la idea de que a la larga sería un proyecto amigable con el medio ambiente ya que se dejaría botar a la basura cosas que ya no se utilicen y se las transferiría a otras personas que lo necesiten. Se generaría menos basura reutilizando cosas que ya no se utilizan.

En base a estas conversaciones y a la retroalimentación recibida, se puede concluir que es un proyecto realizable y prometedor por lo que se justifica dar continuidad al estudio para la implementación de la plataforma.

Tabla 2.- Resumen de Respuestas

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3	ENTREVISTADO 4
PREGUNTA 1	Revoluciona tu	HP	Machangara Soft	Sonda
	Cuestionarix	IBM	Clear Minds	Ibm
	Kruger Corp	Kruger		
	IBM			
PREGUNTA 2	Microsoft			
	kruger Labs	Start ups and Ventures	Conquito	
	Conquito	Conquito	Impacto Quito	
	Innovering	Kruger Labs	Buen Trip	
	Impacto quito	Impacto Quito	Kruger Labs	
		Buen Trip	Prendo de Utpl	
PREGUNTA 3		Municipios	Inventio de Spol	
		Inventio de Spol		
	Concimientio	Educacion	Políticas publicas	Competitividad en Software
	Cultura de enprendimiento	Articulacion de diversos actores	Financiamiento, Inversion, Tramites	Calidad de software
	Cultura de riesgo		Iniciativa de Universidades	
	Políticas Publicas		Cultura de Emprendimiento	
PREGUNTA 4.1			Educación desde escuelas y colegios	
			Ecosistema de emprendimiento	
	Mano de obra barata	Talento de programadores	Capital humano	Nuevas Tecnologías
	Buenos programadores	Exenciones tributarias		
PREGUNTA 4.2		Becas extranjero		
		Facilidad en constituir empresas		
	Muchos consultores	Proceso de patentes	Falta de políticas públicas	Falta de confianza
PREGUNTA 5		Técnicos poco capacitados en el IEPI		
	Asusta a la gente	Falta de disciplina y organización		
	Inestable	Negocios pequeños que empiecen	Se va a masificar	
PREGUNTA 6	Lavado de dinero	Inversión en equipos y capacitación	Cultura de la gente	
		Retención a nuevas tecnologías	Generar confianza a largo plazo	
	Idea Interesante	Lugar de valoración de cada producto	Buscar usuarios	Bastante bien
	Le gusta por ser trueque	Los productos vendidos pueden ser robados	Problemas de legislación	Existen páginas similares
		Calificar usuarios	Ir puliendo la idea de negocio	Moneda virtual es un plus
		Usuarios menores de edad	Idea interesante	Intercambio de necesidades
		Productos dañados pueden vender	Intenciones similares previas	Reusar cosas que no se utilizan

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

En base a estas conversaciones y a la retroalimentación recibida, se puede concluir que es un proyecto realizable y prometedor por lo que se justifica dar continuidad al estudio para la implementación de la plataforma.

1.3 RECONOCIMIENTO DE LAS PRINCIPALES INCUBADORAS Y ACELERADORAS DE EMPRESAS

En base a las entrevistas se identificaron a las principales organizaciones que apoyan al emprendimiento y que funcionan a manera de incubadoras, pre incubadoras o aceleradoras de empresas en la ciudad de Quito. Las tres organizaciones con más presencia en el mercado son:

1.3.1 Conquito

Conquito, es la agencia metropolitana de promoción económica que apoya la creación de nuevas empresas, esta se desempeña realizando talleres de gestación de ideas, puesta en marcha y financiamiento de nuevos negocios. También brinda espacios de coworking, el cual es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes y emprendedores de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. (Fundación de Español Urgente, 2011).

Los directivos entrevistados de esta organización son en su mayoría jóvenes que promueven un ecosistema de emprendimiento social y equitativo, trabajan con actores de la economía popular y solidaria realizando redes de

trabajo con otras organizaciones como Impacto Quito y Start Ups and Ventures.

La Agencia Metropolitana de Promoción Económica CONQUITO está constituida como una corporación privada sin fines de lucro mediante Resolución del Concejo Metropolitano de Quito No. C 0193, de 28 de marzo de 2003. El Estatuto de la Corporación de Promoción Económica CONQUITO, fue aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 03 528, expedido por el Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad el 27 de octubre de 2003.

Esta Agencia Metropolitana trabaja en favor del desarrollo productivo del Distrito Metropolitano de Quito, se puso en marcha a partir del año 2005 para promover el desarrollo socioeconómico en el territorio del Distrito Metropolitano y su área de influencia, así como el apoyo a las políticas nacionales de equidad territorial, mediante la concertación de actores públicos y privados, para incentivar la producción local, distrital y nacional, la productividad, la competitividad sistémica, y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico.

Su misión es impulsar el desarrollo económico local sostenible, en el marco de las políticas públicas; promoviendo la generación de riqueza, empleo, innovación e infraestructura adecuada para la operación y fortalecimiento del ecosistema empresarial; a través de la concertación público – privado.

Su visión es ser la institución el líder en el campo de la promoción y desarrollo económico, con enfoque de inclusión socioeconómica en el DMQ y su zona de influencia, siendo también un referente a nivel nacional e internacional.

Ofrece formación en competencias laborales, capacitación específica para el emprendimiento y el desarrollo empresarial, servicios de fortalecimiento y desarrollo de la economía popular y solidaria, acciones para el financiamiento y la inclusión financiera, espacios para la innovación. (Conquito, 2015)

1.3.2 Kruger Labs

Kruger Labs fue también una de las incubadoras más nombradas en las entrevistas, fue reconocida especialmente por ser un laboratorio de prototipos que desarrolla empresas sobre todo en el área tecnológica y con alto contenido de innovación. Kruger Labs es una fundación perteneciente a Kruger Corporation la cual lleva en el mercado más de veinte años y realiza trabajos como creación de software y arquitectura empresarial.

De Kruger Labs nacieron proyectos como cuestionarix.com, la cual es una plataforma web de preparación de estudiantes para rendir las pruebas de ingreso a la universidad; revolucionatuprecio.com, que hace las veces de intermediaria en comercio de productos; saycont que es una empresa de automatización de sistemas para hogares, industrias y maquinarias; entre otras.

Según su página web se describen a sí mismos como una organización sin fines de lucro que se caracteriza por ser el primer y único laboratorio de prototipos del Ecuador, el mismo que apoya a emprendimientos basados en una gran idea para convertirse en una empresa exitosa con impacto Global.

Hemos observado la necesidad en nuestro país de incentivar el ambiente emprendedor con un espacio donde los emprendedores se sientan

propiamente escuchados y sobre todo realicen de sus sueños una realidad. Buscamos que en base a la innovación, se convierta en un spin off de una empresa exitosa donde su creador sea partícipe del paquete accionario y reciba el debido reconocimiento por su trabajo o invención. (KrugerLabs, 2015)

1.3.3 Impacto Quito

Impacto Quito es una empresa social que promueve emprendimientos de índole social y brinda capacitaciones las cuales dan a los emprendedores las herramientas necesarias para empezar sus negocios. Frecuentemente realiza eventos en los cuales se desarrollan ideas de negocio y se forman equipos de trabajo con miras a la creación de proyectos sostenibles.

Impacto Quito se describe como una empresa social que acoge e impulsa agentes de cambio para convertir ideas en impacto positivo. Trabajan por un ecosistema vibrante de emprendimiento social en Ecuador. Se autodescriben como una comunidad de emprendedores e innovadores sociales que trabajan para multiplicar el impacto de sus proyectos. Ofrecemos un espacio de CoWorking, Talleres, Incubación de Proyectos y Eventos de Networking. (Impacto Quito, 2015)

1.3.4 StartUps and Ventures

StartUps and Ventures es una organización sin fines de lucro que promueve el emprendimiento y creación de nuevas empresas. Es iniciativa de Fernando Moncayo, empresario ecuatoriano.

Es una organización que apoya al desarrollo del ecosistema emprendedor ecuatoriano a través de actividades que fomentan la cultura, educación, excelencia, vocación empresarial, desarrollo de competencias y capacidades, así como el compromiso social en los emprendedores.

Transmiten a nuestra comunidad la capacidad de emprender, brindando espacios, acceso a capital de riesgo, y herramientas que permita convertir ideas en negocios.

Buscan ser reconocidos en el medio como la empresa que más apoya y potencia a los emprendedores ecuatorianos de clase mundial.

Sus valores son compromiso y lealtad, pensar en grande, respeto y admiración por el emprendimiento y sus actores, responsabilidad, trabajo en equipo. (StartUps and Ventures, 2015)

Ofrece tres programas por medio de los cuales busca alcanzar sus objetivos.

Círculos de emprendimiento.- El segundo jueves de cada mes, Startups & Ventures presenta el evento “Círculos de Emprendimiento”, el cual consiste en una charla de un Emprendedor con trayectoria. Durante una hora el emprendedor invitado interviene con sus anécdotas, cuenta su historia, comparte pequeños ‘tips’ de emprendimiento y responde preguntas de los asistentes.

Dentro del “Círculo de Emprendimiento” tendrás un espacio de ‘networking’, en un ambiente que Startups & Ventures crea para nuestros emprendedores. El objetivo es conectar con emprendedores, escuchar y aprender de los demás, encontrar posibles colaboradores, aliados del emprendimiento, socios o inversores e incluso potenciales clientes. Esta

iniciativa te permite avanzar en el camino del emprendimiento, generando una extensa red de contactos dentro del ecosistema emprendedor y fortalecer las redes de emprendimiento de nuestro país. (StartUps and Ventures, 2015)

Academia de Emprendedores.- Es una serie de talleres que se realizan cada mes con expositores diferentes. En ellos se abordan temas de actualidad en cursos de cuatro horas con los que se capacita a los emprendedores acerca de temas como innovación empresarial, normativas legales y tendencias en la industria.

Estos cursos se realizan en el salón de eventos del Hotel Dann Carlton y en ellos participan un promedio de doce a quince personas de todas las edades y que se ven involucradas en diferentes tipos de negocio.

Club de Inversionistas Ángeles.- El Club de Inversionistas Ángeles (CIA), fue creado por Startups & Ventures con el fin de impulsar el crecimiento del Ecosistema Emprendedor en el Ecuador. Apoya con ‘dinero inteligente’ (financiamiento, mentoría y contactos) a emprendedores que buscan empezar o expandir su negocio a cambio de un porcentaje accionario.

Está formado por importantes empresarios de Quito y Guayaquil, que se reúnen una vez cada dos meses para un desayuno en el que emprendedores de todo el Ecuador tienen la oportunidad de exponer sus proyectos. Se presentan tres proyectos por desayuno.

Las etapas del proceso son:

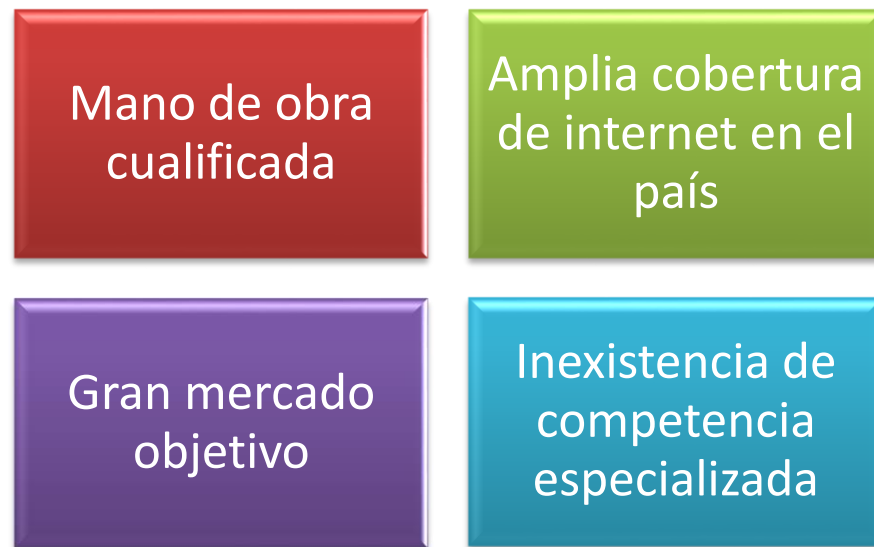
- Revisión del proyecto por parte del Comité de Evaluación de Startups & Ventures
- Revisión financiera del proyecto por parte de PriceWaterhouse Coopers.
- Revisión de la presentación y capacitación previa a la presentación ante los inversionistas ángeles.
- Envío de información del proyecto a los inversionistas.
- Encuentro y contacto entre emprendedores e inversionistas.

(StartUps and Ventures, 2015)

1.4 RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DENTRO DEL MERCADO

1.4.1 Oportunidades

La industria tecnológica y el sector cuaternario en general están en los primeros pasos de desarrollo en el país. Se están generando empresas y proyectos atractivos los cuales cada vez generan más empleos y transforman de a poco la sociedad. En ese sentido, y basados en resultados de las entrevistas se llegó a la conclusión de que los actores del ecosistema tecnológico tienen confianza en el talento humano nacional.

Gráfico 4.- Oportunidades del Mercado

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Al preguntarse cuál es la principal fortaleza de la industria, casi todos los entrevistados respondieron que los programadores del país tienen nivel académico y conocimientos necesarios para desempeñar un buen papel en el desarrollo de proyectos. Los entrevistados describieron a este recurso como gente apasionada por lo que hace y enamorados de la tecnología.

El proyecto de desarrollo de la plataforma de trueque electrónico necesita fundamentalmente el trabajo de programadores y diseñadores web, por lo cual, esta ventaja es particularmente favorable para el desarrollo y construcción de la plataforma. La confianza mostrada en los programadores de nuestras universidades brinda un horizonte de optimismo en los nuevos emprendimientos de base tecnológica, los cuales pueden aprovechar ese conocimiento presente y transformarlo en productos innovadores y de valor agregado.

Con las investigaciones realizadas se supo que la cobertura en el Ecuador es amplia y eso brinda la oportunidad de implementar productos y servicios tecnológicos de fácil difusión. La plataforma web propuesta trabaja en base a internet por lo que esta es una oportunidad de mercado.

El mercado objetivos son jóvenes que sean usuarios activos en internet y redes sociales, actualmente se utilizan grupos en redes sociales por donde se promocionan y venden productos usados, esta es una ventaja ya que muestra que se están realizando transacciones actualmente de manera desorganizada. La plataforma web propuesta organiza y estandariza estos procesos de manera agradable ofreciendo seguridad a los usuarios en sus transacciones.

1.4.2 Amenazas

Una amenaza del ecosistema fue el hecho de que todavía no existen políticas públicas capaces de promover verdaderamente el emprendimiento como el financiamiento a empresas innovadoras que generen productos de valor agregado así como la oportunidad de brindar capital semilla a nuevas start ups con base tecnológica. Las exenciones tributarias a nuevas empresas también son un buen incentivo a la creación de empleos. Estos factores señalados en conjunto con una nueva forma de concebir la universidad transformarían de a poco el ecosistema de negocios en el país.

La universidad debe promover en los estudiantes la investigación y el desarrollo que den como resultado conocimiento transformador que pueda ser vinculado a la industria para generar productos de alto contenido tecnológico y de alto componente de conocimiento.

A través de mallas curriculares que traten temáticas actuales y centros de desarrollo de ideas que actúen como pre incubadoras que formen a los estudiantes en la práctica de los negocios en la vida real para que sean proponentes de ideas y no simples receptores y repetidores de los conocimientos impartidos en las aulas.

Como amenaza dentro de la industria también pueden ser nombrados la falta de cultura de emprendimiento y cultura de riesgo, en nuestro medio todavía se castiga el fracaso y el error. Este no es considerado como un factor necesario para el aprendizaje y el desarrollo. Los entrevistados coincidieron en que una forma de cambiar este pensamiento es con la educación desde las escuelas y colegios, en los cuales se difunda el emprendimiento y la creatividad, donde se les enseñe a los niños y jóvenes a que el fracaso y el error son parte del crecimiento y parte importante del desarrollo.

Los entrevistados de las organizaciones sin fines de lucro entrevistados coincidieron en que una forma de promover de mejor manera el desarrollo tecnológico y el emprendimiento es a través de la acción coordinada de los diversos actores, dentro de un ecosistema en donde dejen de competir entre ellos y formen un sistema integrado cooperando de manera coordinada y complementaria.

Existen actualmente servicios sustitutivos a la plataforma, que no brindan el mismo servicio pero que pueden reemplazar a este como por ejemplo, Mercado Libre y Olx. Mercado libre cobra por cada transacción realizada lo cual es una desventaja y Olx baja la exposición de las publicaciones con forme pasa el tiempo lo cual es otra desventaja. La plataforma propuesta elimina estas desventajas y las propone en una interfaz agradable y sencilla maximizando los resultados.

Una posible amenaza es la entrada al mercado de nuevos competidores que ofrezcan el mismo servicio al ver el éxito de la plataforma. Si esta nueva incursión en el mercado de competidores se hace de parte de una empresa con suficiente musculo financiero puede ser letal para la Start Up. Una manera de mitigar este riesgo es patentando el know how de la misma.

Gráfico 5.- Amenazas del Mercado



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

2 MODELO DE NEGOCIO Y ESTUDIO DE MERCADO

2.1 MODELO DE NEGOCIO

Los modelos de negocios son básicamente historias que explican cómo trabajan las organizaciones, indicando quiénes son nuestros clientes, cómo generamos utilidades, cuál es la lógica económica subyacente que nos permite entregar valor a los clientes a los que nos dirigimos a un costo apropiado. Es una descripción sistémica de cómo es que las piezas de un negocio embonan. (Fundación Premio Nacional de Tecnología)

Los modelos de negocio determinan la manera de operar de una empresa, la forma en que captura a los clientes, como les genera valor, como se diferencia de las demás empresas y largo etc. Es el ADN de una organización y la manera en la que se muestra a su entorno.

Cada empresa tiene un modelo de negocio a partir del cual generar ingresos y cubre costos y gastos. El modelo de negocio es la forma en la cual una organización o persona genera valor para sus clientes y gana dinero.

En el caso de los negocios por internet se suele utilizar una amplia gama de modelos de negocio, por medio de los cuales se busca generar ingresos, como la activación de cuentas premium, la venta de publicidad, la venta de utilitarios de ayuda como en los juegos en línea, o la venta directa de servicios que ofrece una determinada página.

El modelo de negocio que se llevará a cabo en la plataforma web es de publicidad. El negocio consiste en generar tráfico de usuarios que visitan constantemente la página web de manera que se haga atractivo para las empresas poner anuncios de sus productos en la página.

Este modelo de negocio es el más común en páginas web ya que permite generar ingresos de manera fácil, en especial gracias a la suscripción a AdSense, servicio de Google, el cual permite generar ingresos por poner anuncios gestionados por la empresa.

Con el auge del internet y la globalización de la información cada vez es más sencilla la realización de negocios por internet. Con el paso de los años vemos como las empresas de tecnología están superando a las empresas industriales en tamaño y sobre todo en influencia global como es el caso de las redes sociales y buscadores de la talla de Google que no solo brindan un servicio en línea si no que también marcan tendencia en la manera de vivir de las personas.

2.2 BUSINESS CANVAS MODEL APLICADO AL PORTAL WEB

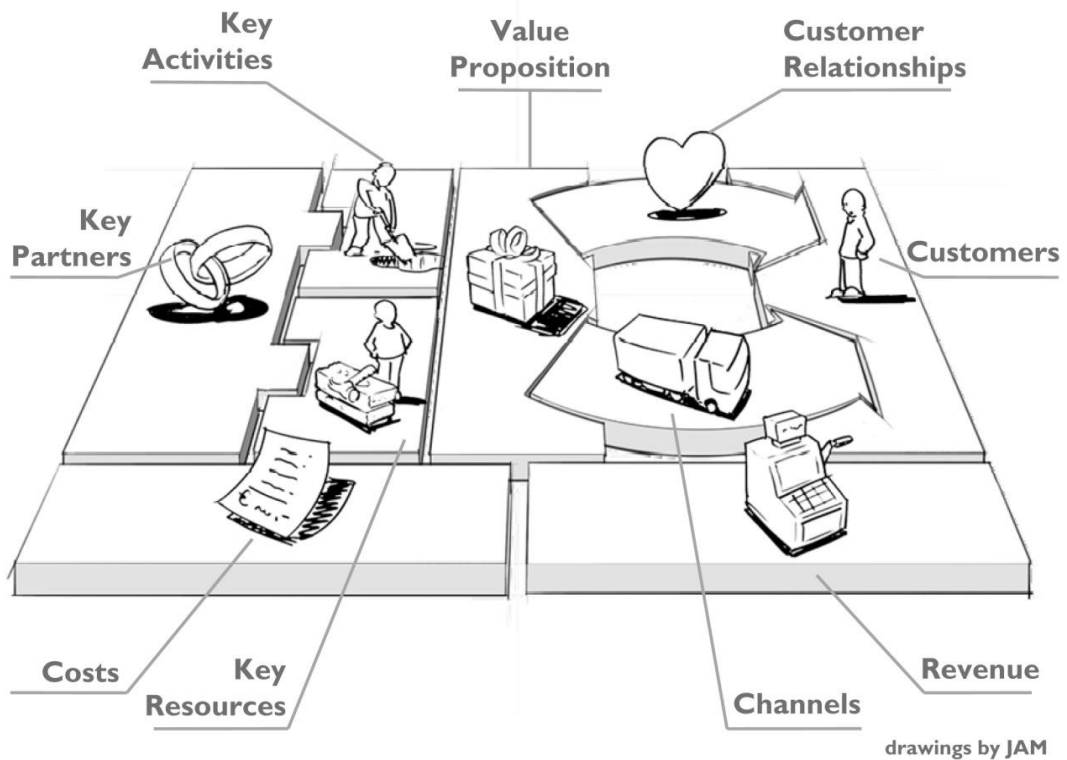
El Business Canvas Model es una estrategia de administración y una plantilla para el desarrollo de nuevos o existentes modelos de negocio. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor, infraestructura, clientes y finanzas de una empresa. (Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2010).

El Canvas estructura el modelo de negocio en 9 bloques que describen cada una de las partes en las cuales se sustenta una compañía y son los siguientes:

- **Propuesta de Valor**
- **Clientes**
- **Canales**
- **Relación con los clientes**
- **Ingresos**

- **Actividades Clave**
- **Recursos Clave**
- **Socios Clave**
- **Costos**

Gráfico 6.- Representación Gráfica del Business Canvas Model



Fuente: <http://www.franciscopalao.com>

El Business Canvas Model es una forma de concebir un proyecto y aterrizar la idea de negocio en algo más tangible. Para el portal web los nueve bloques se estructuran de la siguiente manera:

2.2.1 Propuesta de Valor

La propuesta de valor surge de la solución a un problema o necesidad. Son los productos o servicios que crean valor para los clientes.

En el caso de la plataforma, el servicio que se va a prestar es el de intermediación entre dos o más personas que deseen intercambiar bienes que ya no usen a cambio de bienes que deseen, es decir, la plataforma unirá a las personas que buscan productos a cambio de otros que ya no usen. La plataforma contará con un chat en vivo por medio del cual se podrá comunicarse directamente con las personas para coordinar el intercambio de productos. El chat es un valor agregado que se brinda al usuario y que no brindan otras plataformas de ventas por internet.

En la plataforma se busca crear una pequeña red social en la cual las personas puedan darle “like” a los productos de otros usuarios para mostrar su interés en ellos y crear un chat, ya sea de a dos personas o de más de tres con el fin de que todos intercambien sus productos y queden satisfechos y con los productos que desean.

La idea inicial de la plataforma es buscar medios alternativos al dinero para cumplir nuestros deseos o cubrir nuestras necesidades, sin embargo siempre hay la posibilidad de compensar diferencias de precios con dinero o Bitcoins.

El Bitcoin es una criptodivisa descentralizada concebida en 2009 por Satoshi Nakamoto. El término se aplica también al protocolo y a la red P2P que lo sustenta.

Las transacciones en Bitcoin se realizan de forma directa, sin la necesidad de un intermediario. Al contrario de la mayoría de las monedas, Bitcoin no está respaldado por ningún gobierno ni depende de la confianza en ningún emisor central, sino que utiliza un sistema de prueba de trabajo para impedir el doble gasto y alcanzar el consenso entre todos los nodos que integran la red. (The Bitcoin Foundation)

El Bitcoin es una herramienta innovadora en la cual la transferencia de dinero se realiza en forma directa y sin intermediarios. Los usuarios del bitcoin pueden enviar dinero a cualquier lugar del mundo con solo un click. Los usuarios solo deben contar con una billetera electrónica y saber la dirección del beneficiario de la transacción.

Si bien el Bitcoin es un medio de intercambio ampliamente utilizado en Europa y Estados Unidos, en el Ecuador no se utiliza mucho esta tecnología, ya sea por desconocimiento y/o falta de confianza. Para promover el uso de esta criptomoneda y dar la opción a facilidades de pago se añadirá una tienda online de Bitcoins en la cual los usuarios pueden adquirir Bitcoins para después emplearlos en los artículos que adquieran.

Hay que destacar que el precio del Bitcoin es volátil debido a su joven economía, muchos usuarios de la plataforma pueden verse reticentes a utilizar el Bitcoin como medio de pago por esta característica, sin embargo el uso de la misma es opcional y no limita el uso de la plataforma.

2.2.2 Clientes

Son las personas u organizaciones para las cuales se está generando valor y son los que nos pagarán por el producto o servicio que estamos proveyendo.

Serán los usuarios de la plataforma los cuales se registrarán en la página web creando un usuario y contraseña con los cuales podrán acceder a publicar sus bienes e interactuar con otros usuarios.

Los potenciales clientes de la plataforma web son los usuarios que generalmente realizan compras y ventas por plataformas web como Mercado Libre u OLX. Los usuarios de preferencia serán jóvenes de entre 18 a 30 años de edad, ya que son los que más habitualmente usan redes sociales por medio de la cual se promocionará la plataforma web. Los usuarios de la plataforma no pagarán por el servicio de publicación de sus productos, si no que se comunicarán directamente entre ellos para realizar los intercambios directamente. Los ingresos serán generados por publicidad pagada por terceros como está descrito en el Business Canvas Model.

Los usuarios de la plataforma pueden ser de clase media baja y clase media. No se esperarán usuarios de clase alta y media alta ya que ellos no utilizarían la plataforma para conseguir productos ya que su nivel de ingresos les permitiría adquirirlos sin mayor dificultad en cualquier local comercial.

Las personas se asocian de cualquier manera para conseguir los productos o servicios que buscan, un ejemplo se da en las redes sociales como Facebook en la cual se han creado grupos pequeños y medianos en los cuales se promocionan productos como celulares, juegos de video, calzado y demás productos que son destinados al trueque por otros productos similares. Lo que busca la plataforma es brindar ese servicio de una manera fácil, sencilla y práctica.

La gran mayoría de usuarios serán jóvenes en la medida de que son ellos los usuarios más activos de chats y conversaciones grupales los cuales serán

añadidos como herramienta extra en la plataforma web. Esta herramienta permitirá a los usuarios comunicarse directamente sin necesidad de compartir sus datos e información públicamente a otros usuarios. El chat será uno de los atractivos principales de la plataforma.

El usuario interactuará en la página web con otros usuarios de manera directa y negociará las condiciones y medios de intercambio que más les convengan a los dos usuarios. En caso de que las necesidades de intercambio no concuerden con dos usuarios, la plataforma notificará a un tercero para que esta sea completada y si es necesaria a un cuarto o más usuarios. Esto será particularmente útil sobre todo al saber que no siempre las necesidades entre las personas concuerdan, por ejemplo: una persona que quiere un celular y tiene una guitarra no puede cambiar la guitarra con alguien que tiene el celular pero no quiere la guitarra. En este caso es cuando la plataforma busca automáticamente por medio de código un usuario que busque una guitarra y le notifica que puede ingresar al chat grupal y negociar las condiciones de intercambio.

2.2.3 Canales

Los canales de distribución describen como se está interactuando con los clientes y agregándoles valor.

El canal para llegar al cliente es el internet y los canales para intercambiar los productos entre usuarios serán acordados directamente. Aprovechando la amplia cobertura de internet que tiene el país, es relativamente fácil introducir este nuevo servicio ya que millones de hogares ecuatorianos disponen de internet con buena cobertura y además millones de ciudadanos disponen de smartphones con los cuales podrán hacer uso de la aplicación móvil. En esta aplicación los usuarios podrán acceder a sus cuentas y

verificar el estado de sus productos, buscar opciones en diferentes zonas del país, verificar si alguien le ha dado like a sus productos o si algún usuario le ha dejado un mensaje.

2.2.4 Relación con los clientes

Este bloque determina la relación que se tiene con los clientes, esta influye profundamente en su experiencia global. Las empresas deben encontrar formas de enamorar a los clientes.

Los clientes interactuarán con la plataforma de una manera dinámica y bilateral. Es decir, tanto los usuarios como los administradores de la página se comunicarán mutuamente para potenciar la página y agregar mejoras. Los usuarios se comunicarán con los administradores por medio de un botón de feedback en el cual dejarán sus quejas y sugerencias. Estas quejas y sugerencias se tabularán cada un determinado periodo de tiempo y se aplicarán los cambios más solicitados por los usuarios.

Se busca que la retroalimentación sea eficiente y lanzar actualizaciones constantes de la plataforma para mejorar la experiencia de usuario. El botón de “FeedBack” será llamativo y vendrá acompañado de un mensaje de invitación para que los usuarios dejen sus comentarios y/o sugerencias. En base a estas sugerencias se modificará la plataforma, ya sea en interfaz o funcionamiento con el fin de tener una gestión orientada al cliente.

2.2.5 Ingresos

Determina como y a través de qué mecanismos de fijación de precios el modelo de negocio esta capturando valor. Se determina como el negocio recibe ingresos.

Los ingresos de la página web serán generados por venta de publicidad y por Google AdSense. El cual es, junto con Google AdWords, uno de los productos de la red de publicidad en línea de Google. Básicamente, permite a los editores obtener ingresos mediante la colocación de anuncios en sus sitios web, ya sean de texto, gráficos o publicidad interactiva avanzada. Estos anuncios son administrados y ordenados por Google en asociación con los anunciantes de AdWords a través de un sistema complejo de subasta instantánea.

Google AdSense usa una serie de tecnologías para mostrar anuncios relevantes a los visitantes, ya sea indexando el contenido de los sitios web, la ubicación geográfica y otros factores (incluyendo promociones especiales de grandes marcas). Esto garantiza a los anunciantes llegar al público que buscan, al tiempo de entregar anuncios útiles a los usuarios.

Todos los recursos de AdSense provienen de la inversión de los anunciantes de Google AdWords, el cual es un complejo modelo de subasta instantánea donde compiten los anuncios con más rendimiento para el editor.

También la empresa dispone de un departamento de ventas encargado de diseñar paquetes de publicidad y venderlos en las empresas. Lo cual generará ingresos de dos fuentes. Por una parte los del servicio de AdSense y por otra parte de ventas generadas.

2.2.6 Actividades Clave

Muestra las tareas que se desempeñarán para tener un buen desempeño.

En la plataforma Web las actividades clave serán el mantenimiento y mejora continua de la plataforma web. En su fase inicial se necesitará una persona con conocimientos técnicos en lenguajes de programación como lo son Python y Php para el desarrollo de y mantenimiento de la página web.

Otra de las actividades clave será la comunicación con los usuarios por medio de la cual se recibirá, clasificará y tabulará las recomendaciones de los usuarios. Las recomendaciones más comunes serán aplicadas a la plataforma modificando los aspectos ya sea de interfaz o funcionamiento.

2.2.7 Recursos Clave

Determina la infraestructura que se necesita para crear valor, ya sean humanos, económicos, intelectuales. Muestra que activos son importantes para el modelo de negocio.

En su fase inicial la plataforma no necesitará servidores en los cuales se almacenen los datos de los usuarios, este recursos será tercerizado para ahorrar costos y el servicio será provisto por Amazon y su servicio de almacenamiento en la nube. En vista de que los servidores son costosos y solamente serán necesarios cuando una gran cantidad de usuarios hagan uso de la plataforma, en su primera fase solo se contratará almacenamiento externo para los datos de los usuarios.

Un segundo recurso clave es el conocimiento humano que se necesitará para el desarrollo de la página web. Este recurso es el más importante y que al ser una empresa de desarrollo tecnológico se necesitará de un potencial humano eficiente y capaz de llevar a cabo las actividades clave que demanda el mantenimiento del plataforma.

2.2.8 Socios Clave

Muestran en quien se puede apoyar para desarrollar el modelo de negocio, tener socios disminuye el riesgo y aumenta la disposición de recursos.

En su fase inicial el proyecto solo contará con un socio clave el cual será un técnico en sistemas y desarrollo de software. Es decir, el proyecto contará con dos personas, una especialista en administración y otra especialista en sistemas.

La persona encargada de la administración estará a cargo de la representación legal, relaciones externas de la empresa, análisis de las finanzas y gestión general de la compañía. El técnico en software y desarrollo estará encargado de las áreas de funcionamiento lógico y programación de la página, se encargará de gestionar los feedbacks de los usuarios, proponer mejoras, encargarse de la programación web y actualizaciones de la plataforma web y aplicación móvil.

2.2.9 Costos

Al determinar las actividades e infraestructura necesitada se conocerá de mejor manera la estructura de los costos. Son las salidas necesarias para la operación de negocio.

Se contratará servicios de alojamiento de datos a Amazon con el fin de evitar la compra de servidores propios los cuales presentan dificultades de mantenimiento y alto costo para su compra inicial.

Para el desarrollo previo al lanzamiento de la plataforma se contratará a dos programadores capacitados en el desarrollo web con conocimientos en PHP y Python para acelerar la creación del primer prototipo de la plataforma y ponerla en funcionamiento.

PHP es un lenguaje de programación de uso general de código del lado del servidor originalmente diseñado para el desarrollo web de contenido dinámico. Fue uno de los primeros lenguajes de programación del lado del servidor que se podían incorporar directamente en el documento HTML en lugar de llamar a un archivo externo que procese los datos. El código es interpretado por un servidor web con un módulo de procesador de PHP que genera la página Web resultante. PHP ha evolucionado por lo que ahora incluye también una interfaz de línea de comandos que puede ser usada en aplicaciones gráficas independientes. Puede ser usado en la mayoría de los servidores web al igual que en casi todos los sistemas operativos y plataformas sin ningún costo.

Python es un lenguaje de programación interpretado cuya filosofía hace hincapié en una sintaxis que favorezca un código legible.

Se trata de un lenguaje de programación multiparadigma, ya que soporta orientación a objetos, programación imperativa y, en menor medida, programación funcional. Es un lenguaje interpretado, usa tipado dinámico y es multiplataforma.

Es administrado por la Python Software Foundation. Posee una licencia de código abierto, denominada Python Software Foundation License, que es compatible con la Licencia pública general de GNU a partir de la versión 2.1.1, e incompatible en ciertas versiones anteriores. (Python, 2015)

2.3 ENCUESTA Y GRAFICOS

2.3.1 Tamaño de la población y muestra

La población en la cual se busca determinar la factibilidad del lanzamiento de la plataforma es la ciudadanía de Quito. Se busca conocer el grado de aceptación de la plataforma web en Quito como primera fase, lanzando un primer prototipo para levantar retroalimentación por parte de los usuarios y relanzar un segundo prototipo a nivel nacional con miras a expandirse.

Para realizar el estudio se tomó una muestra representativa para realizar encuestas y levantar la información deseada.

Para calcular una muestra adecuada de la población y que representa resultados certeros con el mínimo de error, se cálculo de la siguiente manera:

$$\frac{(k^2)Npq}{(e^2)(N-1)+(k^2)pq}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%. Los valores de k se obtienen de la tabla de la distribución normal estándar N (0,1).

Los valores de k más utilizados y sus niveles de confianza son:

Tabla 3.- Valores de K

Valor de k	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Tama%C3%B1o_de_la_muestra

Por tanto si pretendemos obtener un nivel de confianza del 95% necesitamos poner en la fórmula k=1,96)

e: es el error muestral deseado, en tanto por uno. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a

una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q: proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$.

n: tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Altos niveles de confianza y bajo margen de error no significan que la encuesta sea de mayor confianza o esté más libre de error necesariamente; antes es preciso minimizar la principal fuente de error que tiene lugar en la recogida de datos. (Marilea Torres)

Para la plataforma web los datos a utilizarse son:

k: 99%, es decir 2,58

N: 2 239 191

p: 0,5

q: $1-p$ o sea $1 - 0,5$: 0,5

e: 1,5%

De manera que tenemos:

$$\frac{(2,58^2)(2\ 239\ 191)(0,5)(0,5)}{(0,05^2)(2\ 239\ 190)(2,58^2)(0,5)(0,5)}$$

Lo que da una muestra de 400 encuestas con un margen de error muestral del 5%.

2.3.2 Diseño de la encuesta y tabulación gráfica de resultados

La encuesta está diseñada para determinar si el servicio es atractivo para los usuarios y si es que la plataforma puede tener una penetración en el público. También se desarrollaron preguntas enfocadas en levantar información acerca de los hábitos de compra y/o ventas por internet de la población de la ciudad de Quito; y acerca del conocimiento de nuevas tecnologías de criptomonedas como el Bitcoin.

Se realizaron 399 encuestas de once preguntas cada una en la ciudad de Quito. Y las preguntas fueron las siguientes:

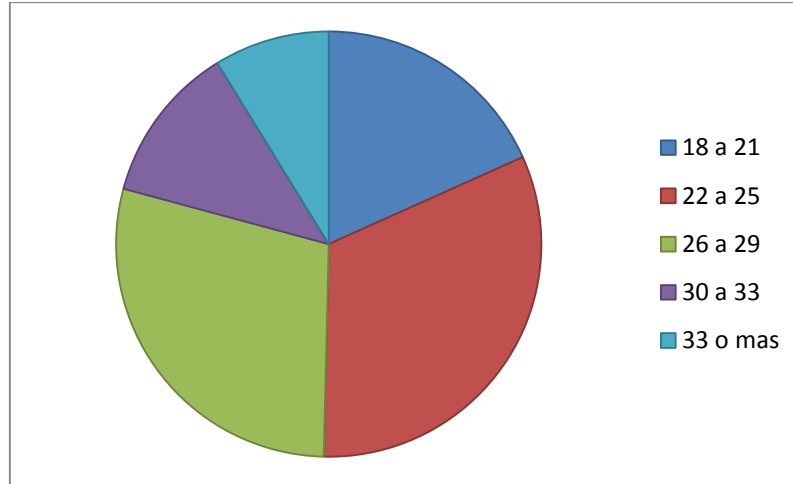
1. Edad *

Tabla 4.- Edades

	Personas	Porcentaje
18 a 21	73	18%
22 a 25	128	32%
26 a 29	115	29%
30 a 33	48	12%
33 o mas	35	9%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 7.- Edades encontradas en la Encuesta



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Cerca del 80% de los encuestados están entre los 18 a 29 años de edad, lo que supone un público joven con acceso a tecnologías, muchos de ellos son millenials los cuales se caracterizan por su adaptación a las nuevas tecnologías y su curiosidad por nuevas formas de hacer cosas cotidianas.

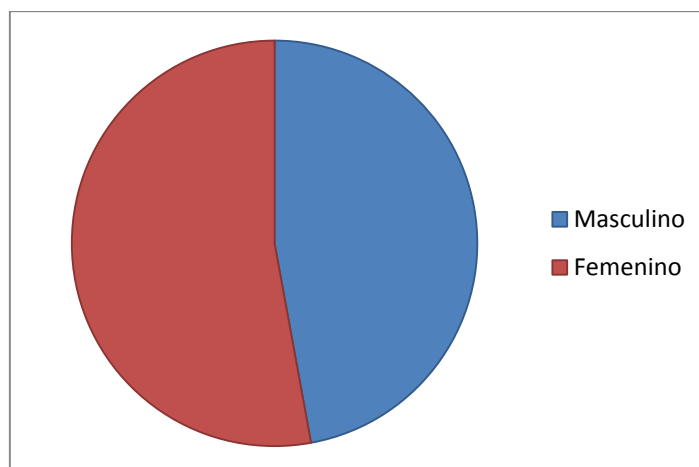
La mayoría de entrevistados tienen entre 22 a 25 años, muchos de ellos son estudiantes universitarios o están iniciando su carrera profesional.

2. Sexo *

Tabla 5.- Sexo de los Encuestados

	Personas	Porcentaje
Masculino	188	47%
Femenino	211	53%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 8.- Sexo de los Encuestados

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

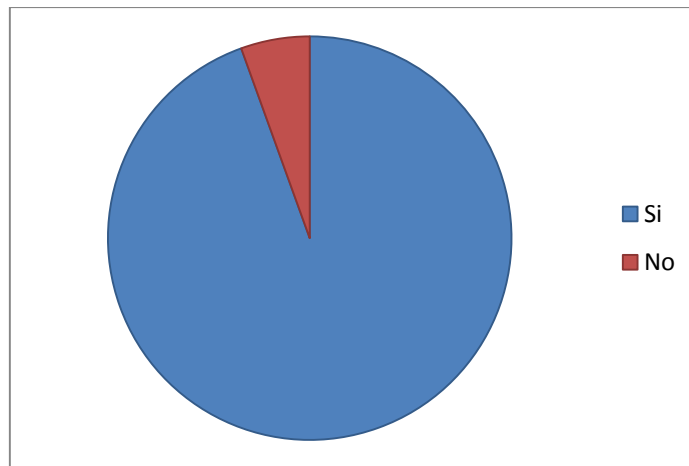
Prácticamente la mitad de los encuestados fueron mujeres y la otra mitad fueron hombres. Los rangos de edades son los mismos que las preguntas precedentes, es decir que se encuestaron tanto a hombres y mujeres por igual.

3. ¿Tiene conexión a Internet en su hogar? *

Tabla 6.- Encuestados con Internet

	Personas	Porcentaje
Si	377	94%
No	22	6%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 9.- Encuestados con Internet

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

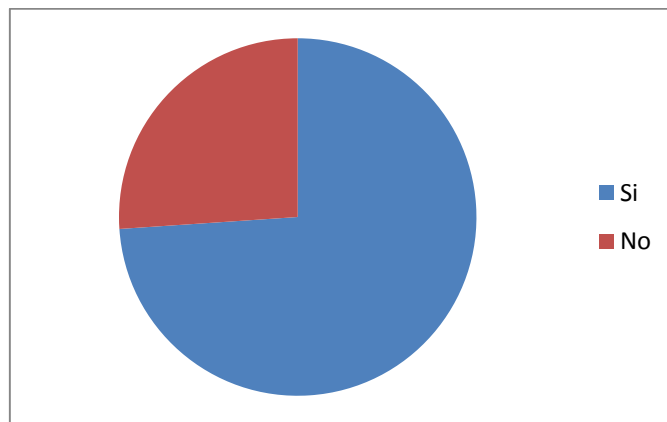
Con la realización de las encuestas, se descubrió que la gran mayoría de ciudadanos disponen de internet en sus hogares, de esta forma el 94% de los encuestados dijeron tener conexión a internet en su hogar. Cabe destacar que las encuestas se realizaron en el perímetro urbano por lo que es más fácil el acceso a internet de lo que sería en sectores rurales.

4. ¿Tiene algún smartphone? *

Tabla 7.- Encuestados con Smartphone

	Personas	Porcentaje
Si	295	74%
No	104	26%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 10.- Encuestados con Smartphone

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

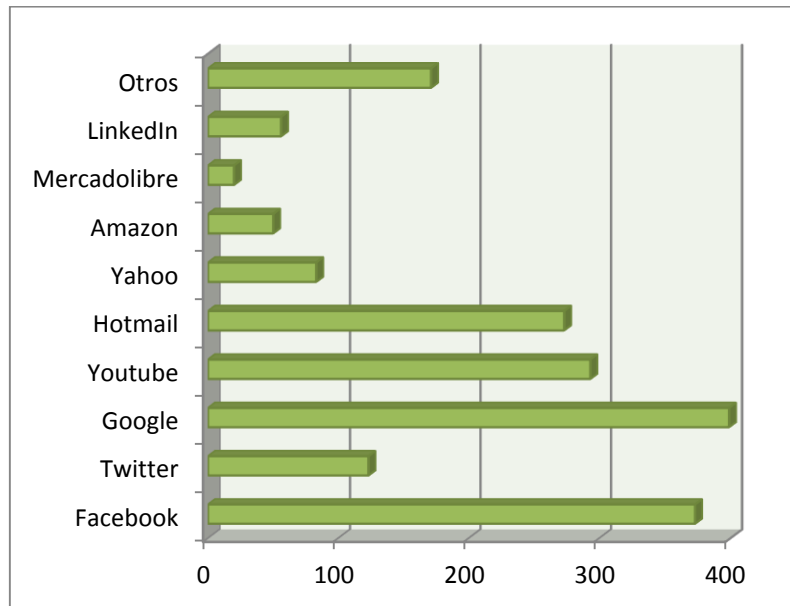
Las tres cuartas partes de los entrevistados respondieron tener teléfonos inteligentes, sin embargo casi la totalidad de los entrevistados disponían de teléfono celular, aunque muchos de ellos no eran considerados smartphones. Esto nos da una idea del alto grado de conectividad que tienen los jóvenes.

5. ¿Qué páginas web visita con más frecuencia? *

Tabla 8.- Páginas Web más Visitadas

	Personas	Porcentaje
Facebook	373	93%
Twitter	123	31%
Google	399	100%
Youtube	293	73%
Hotmail	273	68%
Yahoo	83	21%
Amazon	50	13%
Mercadolibre	20	5%
LinkedIn	56	14%
Otros	171	43%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 11.- Páginas Web más Visitadas

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Esta pregunta está enfocada en conocer los gustos y preferencias de los potenciales usuarios y saber en qué paginas puede generar más impacto la publicidad. Se conoció que las redes sociales son de las páginas más visitadas y donde los usuarios pasan más tiempo conectados.

El buscador de Google sigue siendo la página más visitada y generalmente es el punto de partida de las búsquedas generadas por los usuarios. Destacan también servicios de mail como Hotmail y servicios de entretenimiento visual como Youtube. También muchas personas nombraron entre sus preferencias páginas de noticias y entidades financieras como sus visitas más comunes en internet.

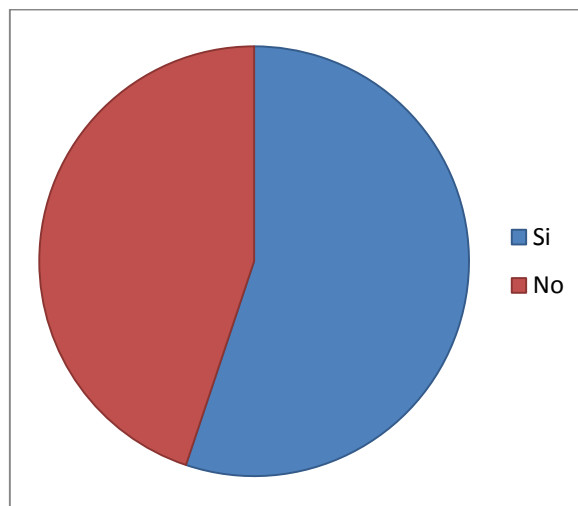
6. ¿Alguna vez ha comprado o vendido algún producto por Internet? *

Tabla 9.- Usuarios que han realizado transacciones por Internet

	Personas	Porcentaje
Si	220	55%
No	179	45%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 12.- Usuarios que han realizado transacciones por Internet



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Poco más de la mitad de las personas encuestadas dijeron haber realizado al menos una vez una compra por internet. La otra mitad no ha realizado compras directamente por internet pero se ha informado acerca de precios y lugares donde comprar por medio de internet, también han accedido a promociones o información de empresas antes de realizar una compra.

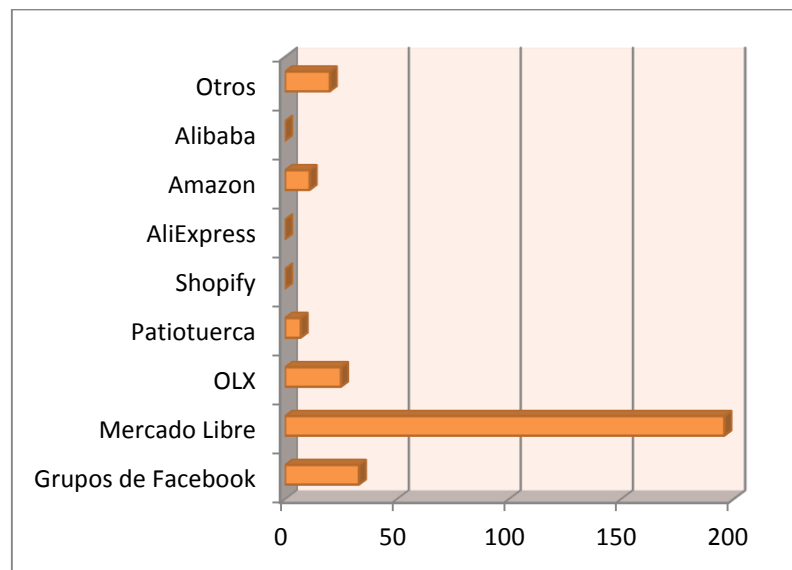
7. ¿Qué página utilizó para vender o comprar por Internet?

Tabla 10.- Páginas utilizadas para comprar y vender por internet

	Personas	Porcentaje
Grupos de Facebook	33	15%
Mercado Libre	196	89%
OLX	25	11%
Patituerca	7	3%
Shopify	0	0%
AliExpress	0	0%
Amazon	11	5%
Alibaba	0	0%
Otros	20	9%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 13.- Páginas utilizadas para comprar y vender por internet



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

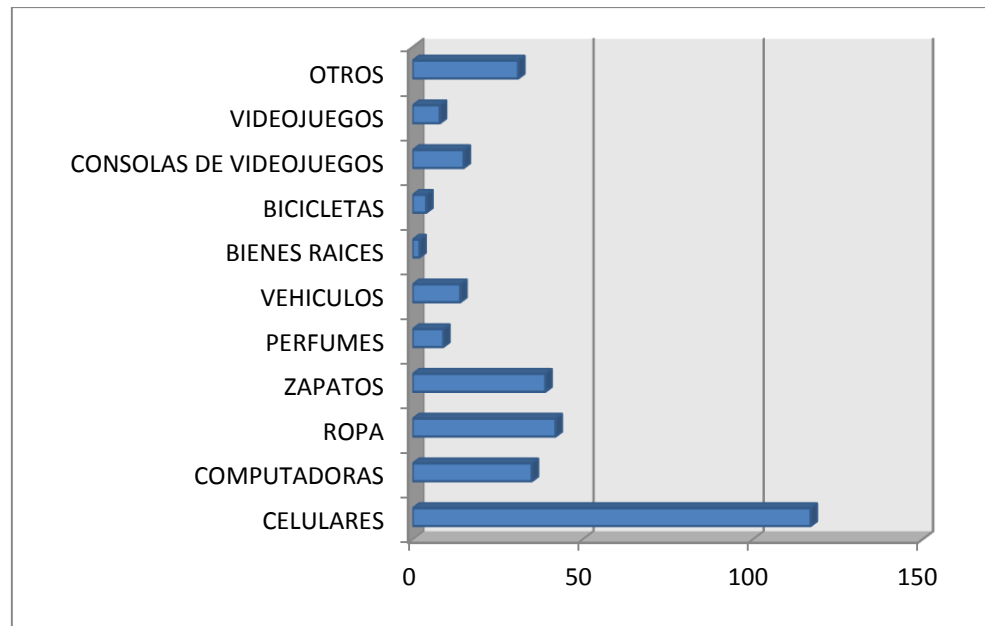
La séptima pregunta estuvo enfocada en la preferencia de plataformas para la realización de compras o ventas por internet. Se descubrió que la gran mayoría de personas utilizan mercado libre para comprar o vender, seguido en gran medida de grupos de Facebook o redes sociales para adquirir productos. También hay un importante grupo de personas que utilizan otras páginas con este fin o que a su vez compran directo desde la página del proveedor.

8. ¿Qué productos ha comprado o vendido?

Tabla 11.- Productos comprados y vendidos por internet

	Personas	Porcentajes
CELULARES	117	53%
COMPUTADORAS	35	16%
ROPA	42	19%
ZAPATOS	39	18%
PERFUMES	9	4%
VEHICULOS	14	6%
BIENES RAICES	2	1%
BICICLETAS	4	2%
CONSOLAS DE VIDEOJUEGOS	15	7%
VIDEOJUEGOS	8	4%
OTROS	31	14%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 14.- Productos comprados y vendidos por internet

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

En cuanto a los productos más adquiridos por los encuestados destacan principalmente los celulares, seguidos de aparatos electrónicos como computadoras. Los encuestados, en especial las mujeres, también realizan compras sobre todo de prendas de vestir como zapatos y ropa en general. Algunos encuestados nombraron dijeron haber adquirido muebles o relojes como compras recientes en estas plataformas.

9. ¿Ha utilizado el Bitcoin para realizar transacciones? *

Tabla 12.- Conocimiento del Bitcoin

	Personas	Porcentaje
Si	6	2%
No	393	98%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 15.- Conocimiento del Bitcoin



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

La gran mayoría no conoce el Bitcoin como medio de pago, solo 6 personas han utilizado el bitcoin como medio de pago o han escuchado hablar de él. Las 6 personas que dijeron tener conocimiento del Bitcoin eran estudiantes de carreras de sistemas o similares. Esto refleja que la gran mayoría de las personas en Quito no tiene cultura de pagos con criptomonedas por desconocimiento principalmente.

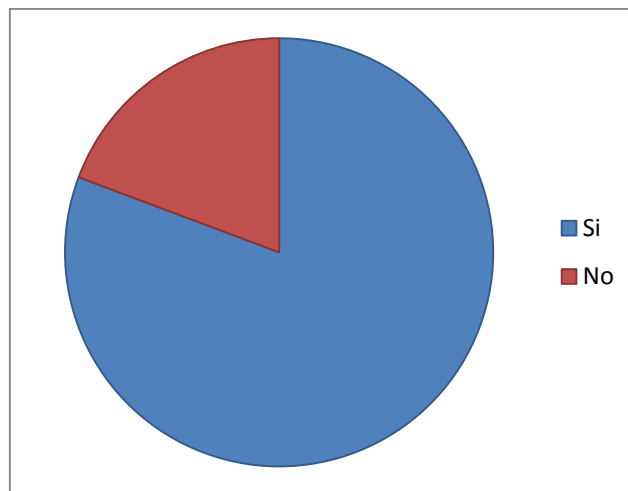
10. ¿Utilizaría usted una página web que le permita cambiar sus cosas que ya no utiliza por artículos de su interés como celulares, laptops o consolas de video juegos? *

Tabla 13.- Aceptación de la Plataforma

	Personas	Porcentajes
Si	322	81%
No	77	19%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 16.- Aceptación de la Plataforma



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

La mayoría de los encuestados dijeron que si utilizarían la plataforma propuesta como medio de intercambio para sus productos. Muchos de ellos supieron decir que era una idea interesante e innovadora. Con esta encuesta se da por entendido que la plataforma si tienen aceptación entre los potenciales usuarios.

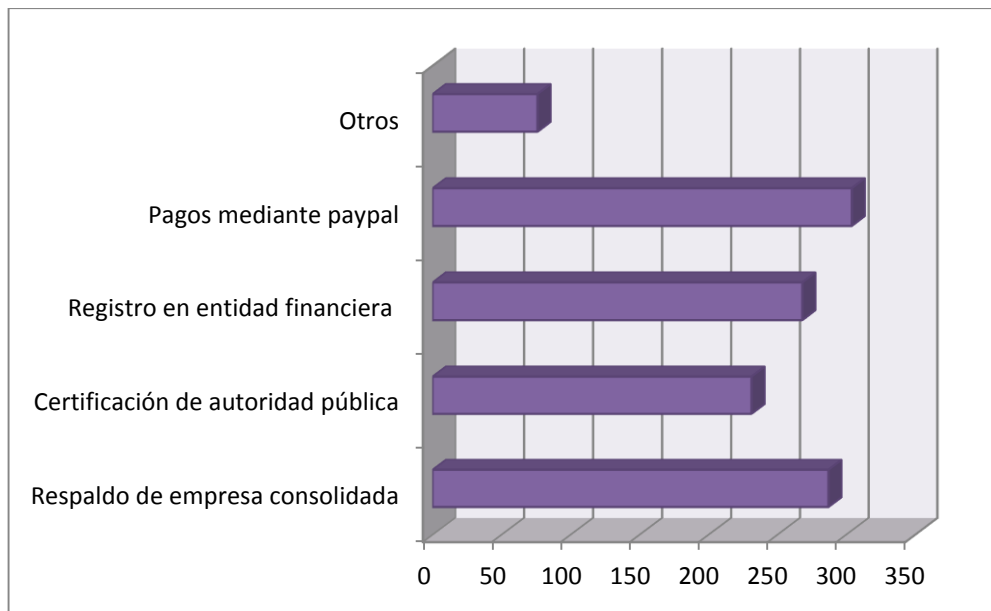
11. ¿Qué seguridades le gustaría que tenga esta página web?

Tabla 14.- Seguridades de la Página Web

	Personas	Porcentajes
Respaldo de empresa consolidada	287	89%
Certificación de autoridad pública	231	72%
Registro en entidad financiera	268	83%
Pagos mediante paypal	304	94%
Otros	76	24%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Gráfico 17.- Seguridades de la Página Web



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Esta pregunta fue enfocada en conocer el tipo de seguridades que los usuarios buscan en páginas web que utilizan. La mayoría de los participantes de la encuesta marco a todas las seguridades posibles para efectuar transacciones con seguridad. También añadieron el hecho de que no se pida pagos con tarjetas de crédito y se evidenció el miedo que todavía existe en la compra directa en páginas web.

2.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Como se vio anteriormente, los usuarios de la plataforma serán jóvenes de entre 18 a 30 años de edad. Los cuales usan redes sociales y ocupan gran parte de su tiempo en internet. Como la gran mayoría de los jóvenes ecuatorianos serán usuarios de smartphones los cuales podrán acceder a la plataforma por medio de una aplicación web la cual les notificará si alguien le ha dado like a su producto, si hay algún interesado, si alguien le escribió un mensaje o si hay alguna persona publicando lo que ella busca. Estas notificaciones harán que el usuario este en constante interacción con la aplicación para de esta forma se generen mas visitas y los ingresos por publicidad aumenten como esta descrito en el Canvas.

La interfaz de la plataforma web y la aplicación para celular serán sencillas y fáciles de usar, se buscará que los usuarios utilicen la aplicación como medio de comunicación y búsqueda de negocios y contactos. La interfaz evitará la saturación de información y publicidad. Se busca que los usuarios integren sus redes sociales a la plataforma con dos objetivos: el primero es que utilicen la plataforma como medio de interacción y socialización con sus contactos actuales y el segundo es para dar confianza y seguridad con las personas que se comunican los usuarios en caso de no conocerlos, al ver su perfil de red social se conoce más datos de la persona con la que se está negociando.

Para tener una idea global de los artículos que más se buscan en plataformas similares, hemos tomado esta lista publicada por mercado libre en la cual se ven los principales artículos en orden de cantidad de búsquedas. (Mercado Libre)

Gráfico 18.- Búsquedas más Populares de Mercado Libre

Conoce las búsquedas más populares en MercadoLibre

1. autos	11. autos usados quito	21. departamentos arriendo quito	31. chevrolet
2. carros	12. samsung s4	22. tablet san	32. adidas
3. carros quito	13. samsung s5	23. iphone 5	33. juegos ps3
4. camionetas	14. ps4	24. tablet	34. zapatos hombre
5. celular	15. laptop	25. zapatos	35. muebles
6. motos	16. iphone 6	26. vehiculos	36. autos usados guayaquil
7. celulares	17. bicicletas	27. zapatos mujer	37. samsung s3
8. autos quito	18. sony xperia z3	28. sony xperia	38. playstation 4
9. samsung galaxy s5	19. iphone 5s	29. reloj	39. auto
10. casas quito	20. ps3	30. casas	40. samsung s3 mini

Fuente: Mercadolibre.com

Si bien las casas y carros son los artículos más buscados en esta plataforma, los artículos más susceptibles de trueque y de mas uso común entre el target buscado son los celulares, las consolas de video juegos, video juegos, las laptops, tablets y bicicletas. Estos artículos son de uso común entre jóvenes de manera que se estima que también estos sean publicados en alta medida en la plataforma.

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

3.1 ESTRUCTURACIÓN DE LAS BASES FILOSÓFICAS DE LA EMPRESA

3.1.1 Misión

Somos una empresa que promueve el intercambio de productos en una plataforma web que contiene una interfaz sencilla y dinámica que facilita las transacciones comerciales de nuestros usuarios en un ambiente de confianza, seguridad y libertad financiera. .

3.1.2 Visión

Ser para el 2020 la principal empresa gestora de trueques a nivel nacional promoviendo un entorno de confianza a sus usuarios a través de nuevas e innovadoras tecnologías.

3.1.3 Valores

Promover el emprendimiento, a sabiendas de que es la base para la construcción de sociedades desarrolladas en la cual todos los ciudadanos tengan una voz participativa.

Fortalecer la industria tecnológica, con el objetivo de incentivar a mas emprendedores a insertarse en el mundo de la ciencia y tecnología.

Actuar sosteniblemente, con el fin de preservar el único y planeta que tenemos, preservando de sus riquezas y bellezas para generaciones futuras.

Demostrar compromiso, con el ejemplo a través de los actos de cada uno de sus miembros y generar un ambiente laboral favorable y dinámico que permita a todos los integrantes de la organización sentirse en familia.

Construir solidaridad, por medio de la participación activa de todos sus integrantes comprometidos al sentido de unidad y confianza que la organización promueve.

Innovar en lo cotidiano, a través del análisis continuo de los datos de actividad de los usuarios. Tomando en cuenta nuevas tendencias y orientaciones de las empresas líderes a nivel mundial o de aquellas siendo pequeñas juegan un papel importante en la construcción de mecanismos que promuevan la transformación de las cosas para mejorarlas o hacerlas más rentables.

Orientación al usuario, creando procesos que permitan conocer los gustos y preferencias de todos los actores involucrados en la página web para desarrollar una interfaz agradable y sencilla que permita la navegación rápida y dinámica de manera que cada usuario realice transacciones rápidas y consiga sus objetivos satisfactoriamente.

3.1.4 Principios

3.1.4.1 Usuarios

La organización practica el buen trato e interacción continua con los usuarios. Tiene el compromiso firme y latente de mejorar continuamente con los feedbacks otorgados por ellos y construir una sociedad virtual que trabaje en conjunto en beneficio de todos, la cual otorgue libertad financiera y confianza a los usuarios. Ofrece la posibilidad de construir relaciones humanas duraderas a

partir de las cuales se puedan construir proyectos conjuntos que sirvan de beneficio de la sociedad y promuevan los valores de la empresa.

3.1.4.2 Sociedad

La organización en concordancia con el respeto con los ciudadanos y a las instituciones que la representa actúa en beneficio de ellos y de su desarrollo personal. Aplica y promueve las buenas costumbres y respeto entre individuos independientemente de su raza, religión, condición social o económica. Se busca crear oportunidades a los ciudadanos de a pie para que por medio de sus productos no utilizados o subutilizados brinden a otras personas la oportunidad de utilizarlos a cambio de algo que ellos busquen.

3.1.4.3 Socios

La organización promueve el trabajo en equipo y la sinergia entre sus colaboradores. Brinda la oportunidad de crecer u desarrollarse en un ambiente de confianza y solidaridad anteponiendo siempre las relaciones personales ante los intereses económicos.

3.1.4.4 Empleados

Brinda oportunidades de crecimiento a las personas que trabajan en la empresa. Con paso del tiempo la empresa crecerá en instalaciones y talento humano por lo que procura desde sus inicios brindar un buen clima laboral en el cual los empleados puedan disfrutar de su trabajo y por ende ser más productivos y eficientes.

3.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES

3.2.1 Organigrama Estructural

Gráfico 19.- Organigrama Estructural



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.2 Objetivos Largo plazo

- Llegar a ser la primera opción de los ecuatorianos para hacer trueques, realizar cambios, adquirir y hacer transacciones con bitcoins en el país para el año 2019.
- Alcanzar 30.000 transacciones para el año 2019.
- Tener 60.000 usuarios activos registrados en la plataforma para el 2019.

- Invertir en la adquisición de un local propio para el 2020.

3.2.3 Objetivos Corto y Mediano Plazo

3.2.3.1 Departamento de Tecnología

- Diseñar, en dos meses, un proceso de mejora continua que permita la retroalimentación de los comentarios o sugerencias de los usuarios para transformarlos en actualizaciones y mejoras a la plataforma web y a la aplicación móvil.
- Revisar diariamente los registros de nuevos usuarios de la plataforma y desarrollar por medio de comunicación directa mecanismos de fidelización de los usuarios.
- Supervisar diariamente el funcionamiento lógico de la plataforma para evitar la caída del sistema o posibles fallos de funcionamiento.

3.2.3.2 Departamento de Marketing

- Alcanzar 20 000 “likes” en la fan page de Facebook para el año 2016
- Alcanzar 7 000 seguidores en Twitter para el año 2016
- Alcanzar 1000 seguidores en Instagram para el año 2016

- Realizar publicaciones diarias en redes sociales anunciando productos y/o actualizaciones de la plataforma.

3.2.3.3 Departamento de Ventas

- Elaborar en dos meses, un paquete de propuestas de publicidad para ser presentada en empresas interesadas en promocionarse por medio de la plataforma.
- Realizar, desde el primer mes, visitas empresariales con el fin de generar ingresos para la empresa.
- Alcanzar ventas de 34 760 dólares el primer año de funcionamiento.

3.2.3.4 Departamento Financiero

- Superar el valle de la muerte o cubrir todos los costos y gastos que la plataforma genere para estar en el punto de equilibrio para el año 2016
- Presentar, desde el primer año, todas las declaraciones de IVA, Impuesto a la renta y demás obligaciones fiscales dentro del periodo otorgado por el fisco.
- Llevar a cabo, desde el primer mes, la contabilidad de la empresa de una oportuna y eficiente.
- Realizar, desde el primer mes, los pagos a los proveedores de la empresa bajo los términos negociados con ellos.

3.2.4 Planificación Estratégica

Tabla 15.- Planificación Estratégica

Planificación Estratégica				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Convertirse en la primera opción de los ecuatorianos para hacer trueques, realizar cambios, adquirir y hacer transacciones con bitcoins en el país para el año 2020.	Promocionar la plataforma por medio del departamento de marketing	Publicaciones en redes sociales	Actividades realizadas / Actividades planificadas del departamento de Marketing	Posicionar la plataforma
	Realizar campañas educativas en conjunto con organizaciones que promocionan el bitcoin	Número de campañas	Número de personas alcanzadas	Educar a los potenciales usuarios
	Posicionarse en el mercado por la seguridad brindada en las transacciones	Posicionamiento en relación a otras empresas	Número de personas que conocen de la plataforma	Posicionar la plataforma
	Adquirir Bitcoins en el mercado nacional de acuerdo a la demanda de los usuarios	Bitcoins Comprados	Bitcoins comprados - Bitcoins vendidos	Promover el uso del Bitcoin
	Brindar tienda on line para la compra de Bitcoins	Bitcoins Vendidos	Bitcoins comprados - Bitcoins vendidos	Promover el uso del Bitcoin
Alcanzar 30 000 transacciones para el 2020	Brindar facilidades de interfaz para la publicación de productos	Interfaz	Facilidad para manejar la plataforma	Atraer nuevos usuarios
	Promover el intercambio efectivo con cadenas de cambios entre dos o mas usuarios	Número de cambios realizados	Transacciones realizadas / Transacciones planificadas	Lograr la realización en los intercambios
Tener 60.000 usuarios activos registrados en la plataforma para el 2020	Promocionarse en redes sociales por medio del departamento de marketing	Actividades del departamento de Marketing	Usuarios activos / Usuarios planificados	Posicionar la plataforma
	Promocionar los productos de mas alta rotación en redes sociales	Número de publicaciones con productos	Publicaciones de productos	Promover los intercambios
Invertir en la adquisición de un local propio para el 2020	Generar ventas que superen los costos y gastos	Dólares facturados	Dólares facturados / Dólares planificados	Ganar dinero por medio de las ventas
	Utilizar los excedentes de efectivo en reinversión en el negocio	Dólares reinvertidos	Dólares reinvertidos / Dólares ganados	Hacer crecer el negocio
	Buscar locales de coworking adecuados en la ciudad de Quito	Número de locales buscados	Locales buscados	Adquirir un local propio

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.5 Planificación Operativa y Táctica

3.2.5.1 Departamento de Tecnología

Tabla 16.- Planificación Operativa Departamento Tecnología

Departamento de Tecnología				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Diseñar, en dos meses, un proceso de mejora continua que permita la retroalimentación de los comentarios o sugerencias de los usuarios para transformarlos en actualizaciones y mejoras a la plataforma web y a la aplicación móvil.	Programar un sistema informático capaz de almacenar los comentarios de los usuarios	Sistema programado	Capacidad de almacenaje de datos	Almacenar datos para organizarlos y presentarlos en la interfaz de la plataforma
	Identificar las principales quejas o sugerencias de los usuarios	Número de quejas de usuarios	Número de quejas /Número de mensajes recibidos	Ofrecer soluciones rapidas a los problemas mas comunes de los
	Programar actualizaciones de la aplicación basados en las quejas o sugerencias mas comunes	Número de quejas de usuarios	Número de actualizaciones mensuales de la plataforma	Ofrecer un servicio óptimo y sin fallas
Revisar diariamente los registros de nuevos usuarios de la plataforma y desarrollar por medio de comunicación directa mecanismos de fidelización de los usuarios	Diseñar una presentación corta a manera de video en la que se explique a los nuevos usuarios como utilizar la plataforma	Video creado	Creación de video	Usuarios capaces de usar la plataforma y generar intercambios
	Enviar mensaje de bienvenida y tutorial de uso de la plataforma a cada nuevo usuario	Mensajes enviados	Número de mensajes enviados	Motivar a los nuevos usuarios a descubrir mas acerca de la plataforma
	Enviar notificaciones al teléfono de los usuarios comunicandoles si alguien le ha dado like o a preguntado algo sobre sus productos ofertados	Notificaciones al celular de los usuarios	Número de notificaciones enviadas	Mantener a los usuarios visitando constantemente su perfil
Supervisar diariamente el funcionamiento lógico de la plataforma para evitar la caída del sistema o posibles fallos de funcionamiento	Realizar supervisiones diarias del sistema de manera que no ocurran fallos	Fallos en el sistema	Número de dias en los que ocurren fallos / Número de dias del mes	Plataforma funcional y operativa
	Ejecutar mantenimientos de seguridad verificando que no exista malware infiltrado en el sistema	Malware encontrados	Número de malware encontrados	Brindar seguridad a los datos de los usuarios

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.5.2 Departamento de Marketing

Tabla 17.- Planificación Operativa Departamento de Marketing

Departamento de Marketing				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Alcanzar 20 000 “likes” en la fan page de Facebook para el año 2016	Crear una Fan Page donde se anunciarán las actualizaciones y noticias mas importantes en la plataforma	Fan Page creada	Número de Likes en la página	Creación de Fan Page
	Crear contenido visual diario promocionando la página y los productos ofertados	Número de diseños realizados a la semana	Número de Likes en los productos	Realización de 7 diseños semanales
Alcanzar 7 000 seguidores en Twitter para el año 2016	Crear una cuenta corporativa de Twitter en donde se anunciarán las noticias mas importantes de la plataforma	Cuenta corporativa creada	Número de seguidores en el twitt	Creación de Cuenta corporativa
	Crear contenido visual diario con links que direccionen a la plataforma	Número de diseños realizados a la semana	Número de retwitts	Realización de 7 diseños semanales
Alcanzar 1000 seguidores en Instagram para el año 2016	Crear una cuenta de Instagram en donde se publicarán cotenidos visuales que atraigan a mas usuarios	Cuenta Instagram creada	Número de Likes en la página	Creación de cuenta Instagram
	Crear contenido diario para sumar seguidores	Número de diseños realizados a la semana	Número de likes en las publicaciones	Realización de 7 diseños semanales
Realizar publicaciones diarias en redes sociales anunciando productos y/o actualizaciones de la plataforma	Realizar contenido visual orientado a los usuarios de la plataforma de acuerdo a las características únicas de cada red social	Número de diseños realizados	Número de visitas a la plataforma	Realización de 21 diseños semanales
	Establecer una linea gráfica semanal sobre la cual se desarrollarán campañas de promoción en redes sociales	Número de campañas realizadas al mes	Número de nuevas personas registradas	Realización de 4 campañas de promoción mensuales

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.5.3 Departamento de Ventas

Tabla 18.- Planificación Operativa Departamento de Ventas

Departamento de Ventas				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Elaborar en dos meses, un paquete de propuestas de publicidad para ser presentada en empresas interesadas en promocionarse por medio de la plataforma.	Analizar las propuestas de publicidad ofertada por empresas similiares	Número de propuestas analizadas	Cantidad de porpuestas analizadas	Reconocer formatos de ofertas de publicidad
	Realizar un Benchmarking de las propuestas analizadas y enfocarlas en publicidad on line	Número de propuestas analizadas	Creación de propuesta de publicidad	Mejorar las ofertas de publicidad encontradas en el mercado
	Realizar el diseño digital e impreso de las propuestas	Propuesta de publicidad diseñada	Creación de propuesta de publicidad	Creación de propuesta de publicidad
Realizar, desde el primer mes, visitas empresariales con el fin de generar ingresos para la empresa.	Realizar equipos de trabajo para visitas a empresas	Número de empresas visitadas	Número de empresas visitadas/Número de empresas clientes	Visitas de ventas a empresas
	Brindar capacitación en ventas a los miembros del equipo	Número de horas de capacitación brindada	Cantidad de dinero gastado en capacitación/Cantidad de ingresos por ventas	Disponer de personal capacitado para las ventas
Alcanzar ventas de 26 400 dólares el primer año de funcionamiento	Ofrecer los paquetes publicitarios a las empresas visitadas	Número de paquetes ofrecidos	Número de paquetes ofrecidos/Número de paquetes comprados	Venta de paquetes publicitarios
	Ofrecer mecanismos de pago a las empresas	Número de opciones de pago	Porcentaje de clientes con cada forma de pago	Promover la compra de los paquetes por parte de las empresas

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.5.4 Departamento Financiero

Tabla 19.- Planificación Operativa Departamento Financiero

Departamento Financiero				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Superar el valle de la muerte o cubrir todos los costos y gastos que la plataforma genere para estar en el punto de equilibrio para el año 2016	Generar ventas por 24 600 dolares el primer año de funcionamiento	Cantidad de dinero facturado anual	Ventas planificadas - Ventas reales	Reportar ingresos para la empresa
	Cubrir los costos y gastos de manera austera y disciplinada	Cantidad de dinero pagado anual	Gastos planificados - Gastos reales	Cubrir todos los costos y gastos
Presentar, desde el primer año, todas las declaraciones de IVA, Impuesto a la renta y demás obligaciones fiscales dentro del periodo otorgado por el fisco	Llevar la contabilidad de la empresa siempre a tiempo	Número de comprobantes retrasados	Número de comprobantes existentes - Número de comprobantes ingresados	Llevar las cuentas al día de la empresa
	Presentar declaraciones en las fechas adecuadas	Días de atraso o adelanto en la presentación de declaraciones	Número de días en que se retrasa o adelanta una declaración	No generar gastos por multas y sanciones a la empresa
Llevar a cabo, desde el primer mes, la contabilidad de la empresa de una oportuna y eficiente	Contratar un contador público autorizado con experiencia para llevar las cuentas de la empresa	Contador contratado	Cuentas de la empresa al día	Llevar las cuentas al día de la empresa
	Llevar un control de facturas, retenciones, notas de debito, notas de credito, estados de cuenta y todos los papeles que signifiquen movimiento de dinero en la empresa	Comprobantes de movimiento de dinero organizados	Comprobantes organizados	Llevar las cuentas al día de la empresa
Realizar, desde el primer mes, los pagos a los proveedores de la empresa bajo los términos negociados con ellos	Generar pagos a proveedores en las fechas acordadas	Número de días de retraso o adelanto de pagos	Fecha de pago estipulada - Fecha de pago real	Generar relaciones a largo plazo con los proveedores
	Llevar un control de los contratos que la empresa mantenga con stakeholders	Contratos empresariales organizados	Contratos organizados	Tener claro fechas y condiciones de venta de cada proveedor

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.2.6 Plan de Contingencia

Tabla 20.- Plan de Contingencia

Plan de Contingencia				
OBJETIVO	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR	RESULTADO ESPERADO
Prevenir la caída del sistema por sobrecarga de datos	Revisión diaria del funcionamiento de la plataforma	Datos revisados	Cantidad de datos revisados	Plataforma funcional
	Revisar la capacidad de almacenamiento disponible de la plataforma de manera diaria	Gigabytes disponibles	Cantidad de gigabytes disponibles	Gigabytes disponibles para nuevos usuarios
	Contratar mas espacio de almacenamiento en la nube en caso de requerirlo	Gigabytes contratados	Cantidad de gigabytes contratados	Gigabytes disponibles para nuevos usuarios
Contrarrestar amenazas de malware en el sistema semanalmente	Revisar el sistema informático diariamente	Revisiones del sistema	Número de revisiones del sistema a la semana	Plataforma segura para los usuarios
	Buscar diariamente archivos subidos a la plataforma que puedan contener virus	Virus encontrados	Cantidad de virus encontrados	Plataforma libre de virus
	Crear alertas cada vez que un agente externo intente ingresar al sistema	Agentes externos tratando de ingresar al sistema	Número de alertas recibidas a la semana	Plataforma libre de virus
Generar un respaldo de los datos de los usuarios en caso de hackeo del sistema	Almacenar una copia automática de los datos en una cuenta diferente de la principal de manera anónima	Datos almacenados	Cantidad de gigabytes de respaldo almacenados	Respaldo de datos en caso de pérdida o hackeo del sistema
	Programar el sistema de manera que la información subida por los usuarios se guarde automáticamente	Datos almacenados	Cantidad de gigabytes de respaldo almacenados	Respaldo de datos en caso de pérdida o hackeo del sistema

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015.

3.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EMPRESARIAL

3.3.1 Ambiente Externo

Para llevar a cabo el análisis del ambiente externo a la compañía, utilizaremos como base el análisis PESTLE.

El análisis **PEST** identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos". Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección operativa.

Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente y a la salud, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

- Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología.

La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ambientales y ecológicos, que alimenta el auge de los negocios verdes, ha hecho desarrollarse una versión actualizado del modelo PEST, denominado STEER para el análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios.

Los peores factores ecológicos se entenderían como:

- Ecológicos: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera. Por tanto el estudio se convertiría en análisis PESTE. (Collins, 2010)

La organización cuenta con el siguiente esquema:

3.3.1.1 Factores Políticos

- Elecciones presidenciales en el país en el año 2017.- las elecciones de poder ejecutivo en dos años determinarán en futuro entorno empresarial y político del país. En base al sistema político impuesto se determinará el sistema económico del país el cual determinará la manera de hacer negocios y las políticas enfocadas en fomentar ciertos aspectos de la economía. De eso dependerán todas las empresas del país incluyendo a la que se propone en el presente trabajo.
- Políticas enfocadas en transformar la economía y la matriz productiva del país para transformarla en una economía basada en el conocimiento.- actualmente en el país se desarrolla una política de transformación de la economía para dejar de ser exportadores de materias primas y pasar a ser productores de conocimiento y ciencia, esto viene de la mano de el enfoque del actual gobierno que se ha dado cuenta que durante las últimas décadas el país no ha logrado salir del subdesarrollo sobre todo por la falta de un sector cuaternario fuerte que exporte conocimiento y genere ingresos al país.
- Programa municipal de apoyo al emprendimiento por medio de la Agencia Metropolitana de Promoción Económica.- una de las oportunidades que existen actualmente es la asesoría y opciones de financiamiento que brinda Conquito. Esto puede permitir a la empresa crecer y expandirse sobre todo en las etapas tempranas del emprendimiento.

3.3.1.2 Factores Económicos

- Ambiente de emprendimiento en desarrollo.- uno de los aspectos que se descubrió en el desarrollo de la presente investigación es el hecho de que en el país se está desarrollando poco a poco un ambiente propicio para el emprendimiento y desarrollo de negocios. Este desarrollo viene desde el sector privado como del sector público y se ve en su esplendor con el desarrollo de nuevas Start Ups y la creación de universidades con alto contenido tecnológico como Yachay.
- Perspectivas de crecimiento de la economía nacional en el corto y mediano plazo.- la economía ecuatoriana ha venido en crecimiento sostenidamente en los últimos años, y a pesar de algunos factores como la caída del precio del petróleo, las perspectivas muestran que seguirá creciendo por lo que con una economía dinámica hay siempre la posibilidad de ingresar nuevos productos o servicios al mercado como lo es la plataforma web.
- Desplome de precios del petróleo que reducen la capacidad del gobierno de continuar el gasto público.- el gobierno actual ha propuesto un crecimiento de la economía basado en el gasto público por lo que la economía ha crecido gracias a este efecto multiplicador de la economía. Desde el año 2015 el precio del petróleo cayó casi a la mitad de su precio por lo que esto sin duda afecta el presupuesto general del estado y afecta el poder adquisitivo de todos los ciudadanos.

- Estabilización del precio del petróleo en torno a los 50 dólares.- se ha observado que el precio del petróleo ha venido cayendo en los últimos meses y se estabilizado en torno de los cincuenta dólares el barril por lo que se espera que dentro del futuro cercano se mantenga en ese precio.

3.3.1.3 Factores Sociales

- Curiosidad entre los potenciales usuarios de nuevas tecnologías y fácil adaptación a ellas.- en base a las entrevistas realizadas se descubrió que los potenciales usuarios tienen curiosidad por la plataforma y la mayoría de ellos optarían por utilizarla.
- Poca cultura de trueque.- se notó también en las entrevistas que los potenciales usuarios no tienen cultura del trueque y la mayoría de ellos desecha las cosas que ya utiliza y opta por comprar nuevos productos, desperdiciando el potencial de cambio que sus productos ya no usados tienen.
- Poca cultura de emprendimiento.- en general en el ecosistema empresarial ecuatoriano no existe una cultura de emprendimiento de innovación. Si bien el país es uno de los más emprendedores del mundo, los nuevos negocios se basan en economías del sector de servicios sin un contenido alto de innovación.

3.3.1.4 Factores Tecnológicos

- Fácil ingreso de tecnologías al país.- las entrevistas realizadas mostraron que las nuevas tecnologías tienen fácil acceso al país, en parte gracias a que las sucursales de empresas extranjeras en el país desarrollan tecnología en países extranjeros y las sucursales en el Ecuador las importan.
- Recurso humano capacitado en programación y desarrollo web.- de igual manera en las entrevistas se notó bastante entusiasmo con los desarrolladores web y programadores. Los entrevistados de las empresas los describieron como capacitados, competentes e innovadores.
- Penetración de internet en más del 40% de la población (Google Inc, 2013).- en el país existe una penetración del internet que abarca a menos de la mitad de la población. Sin embargo la cobertura se da principalmente en las grandes ciudades, lo que facilita la utilización de la plataforma.
- 1,2 millones de usuarios de smartphones (Instituto Nacional de Estadística y Sensos, 2014).- los datos muestran que los ecuatorianos disponen de Smartphone, sin embargo solo existen poco más de millón de usuarios de este dispositivo. Sobre todo en poblaciones urbanas es donde existe la mayor parte de usuarios.
- Bajo gasto en investigación y desarrollo en el país.- en el país existe poca innovación de la mano de poco gasto en

investigación y desarrollo, esto se ve evidenciado en la carencia de productos de alto valor tecnológico y el pequeño tamaño de la industria cuaternaria.

3.3.1.5 Factores Legales

- Continuidad en el mediano plazo de un mismo proyecto legislativo proteccionista de la industria nacional.- en la Asamblea Nacional existe una clara mayoría de legisladores afines al partido político de gobierno por lo que en el mediano plazo se prevé que se sigan promulgando leyes de protección a la industria nacional.
- Inexistencia de un marco regulatorio en torno al Bitcoin.- de igual manera en el Ecuador no existe una regulación en torno a criptomonedas como si existe en otros países. Por lo que, la adopción de esta tecnología en la plataforma tiene vacíos legales.
- Nuevo código monetario y financiero vigente.- recientemente se aprobó una nueva ley que regula al sector financiero del país. En vista de que no existe un marco legal exclusivamente para el bitcoin, la empresa se basará en las disposiciones de esta ley en caso de ser necesario en función de sus operaciones.

3.3.1.6 Factores Ecológicos

- Cero impacto ambiental en el desarrollo del proyecto.- una de las ventajas de trabajar en el sector cuaternario es que casi no existe impacto ambiental y se evitan trámites burocráticos para conseguir permisos, licencias o certificaciones ambientales.
- Nuevos impuestos enfocados a reducir el impacto ecológico.- de la misma manera se evitan costos por impuestos que si pagan empresas contaminadoras como muchas del sector secundario y algunas del sector terciario de la economía.

3.3.2 Ambiente Interno

Para llevar a cabo el análisis del ambiente interno de la empresa desarrollaremos el análisis FODA o DAFO.

El **análisis DAFO**, también conocido como **análisis FODA**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*).

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planeamiento estratégico y a partir del análisis FODA se deben contestar cada una de las siguientes preguntas:

¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender cada debilidad?

¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

Análisis Interno

Confección de la matriz DAFO

Determinación de la estrategia a emplear

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué consistencia tiene la empresa? ¿Qué ventajas hay en la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una

adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar? ¿Qué desventajas hay en la empresa? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas? ¿Qué haces mal?

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa? ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos? ¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? (Wikipedia)

El Análisis FODA de la empresa se estructura así:

Gráfico 20.- Análisis FODA



Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

3.3.2.1 Fortalezas

- **Negocio innovador y sencillo.-** el modelo de negocio es sencillo e innovador lo que permite su fácil escalabilidad y reproducción a gran escala y hacer de este un servicio de alcance masivo.
- **Facilidad de suscripción al servicio.-** la interfaz de la plataforma con los usuarios será sencilla y fácil de utilizar por lo que es una ventaja para captar mayor cantidad de usuarios.
- **Vínculos con organizaciones de apoyo al emprendimiento.-** en las etapas tempranas del emprendimiento se utilizará los vínculos preexistentes con organizaciones que promueven el desarrollo de negocios y se empleará estos contactos en la consecución y formación de un servicio innovador y eficiente.

3.3.2.2 Oportunidades

- **Inexistencia de competencia especializada.-** en el mercado ecuatoriano no existe una plataforma posicionada que brinde exactamente el mismo servicio que se ofrece en el presente trabajo. Existen muchísimas páginas que brindan el servicio de hacer trueque pero ninguna está posicionada y especializada en el sector.
- **Gran mercado objetivo.-** existe un amplio sector de jóvenes que utilizan el internet de manera diaria y que mostraron su interés en la utilización de la plataforma como se vio en las encuestas por lo que se espera que el servicio sea masivo.

- Amplia cobertura de internet en el país.- de acuerdo a la investigación realizada existe amplia cobertura de internet sobre todo en áreas urbanas que es donde se centrará la plataforma.

3.3.2.3 Debilidades

- Poco conocimiento técnico.- una de las debilidades de la plataforma es el escaso conocimiento técnico. Sin embargo se contratará a personas conocedoras del tema, las cuales, realizarán las tareas que requieren conocimientos técnicos y específicos.
- Disponibilidad de capital inicial.- en el caso de la plataforma no existe un capital financiero grande que permita el desarrollo e investigación de manera acelerada. Esta debilidad se mitigará evitando comprar servidores propios sino más bien alquilarlos. Evitar la contratación permanente de técnicos que realicen todas las tareas que demande la plataforma, sino mas bien contratar servicios profesionales por obra y mantener un técnico del departamento tecnológico que realice las tareas de mantenimiento diario. Así se busca reducir costos.

3.3.2.4 Amenazas

- Competencia sustituta (OLX, Mercado Libre).- existen en el mercado competencias sustitutivas como OLX que es una plataforma en la cual se puede publicar gratis productos y

Mercado libre que es una plataforma que permite vender productos a cambio de una comisión de las ventas realizadas.

- Entrada de nuevos competidores.- al ver que la plataforma web da resultados y está generando flujo de usuarios y visitas, es posible la entrada de nuevos competidores con mayor cantidad de capital que brinden el mismo servicio. Sin embargo este riesgo será mitigado con la patente del sistema.

4 DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD Y FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

4.1 INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

Para empezar cualquier proyecto empresarial es necesaria una inversión inicial para poder operar el negocio, generalmente esta inversión está enfocada en infraestructura y capital de trabajo para las primeras fases del emprendimiento hasta que el negocio sea autosustentable. Esto pasa sobre todo en empresas del sector primario y secundario en las cuales se necesita adquirir bienes de capital costosos para poder iniciar las actividades productivas.

Los sectores terciario y cuaternario se caracterizan porque no necesitan cuantiosas inversiones iniciales, pero si demandan conocimientos técnicos específicos y emplean especialistas profesionales que cobran altos honorarios.

En la etapa inicial de funcionamiento de la plataforma se empleará a un equipo multidisciplinario capaz de sacar adelante el proyecto y transformarlo en un negocio sustentable.

En los primeros años no se necesitará un local propio, ni conexión a internet ya que se empleará los espacios de Coworking brindados por Impacto Quito en donde se cuenta con todos los servicios básicos. Esta organización sin fines de lucro brinda espacios de trabajo a proyectos empresariales en sus etapas iniciales. Ofrece distintos planes de acuerdo a las necesidades de los emprendedores. En el caso de la plataforma, se empleará un espacio para cuatro a seis personas en donde se pueda realizar todas las actividades que la empresa demande.

La lista de activos son los siguientes:

Tabla 21.- Activos

DETALLE	VALOR
EQUIPO DE OFICINA	\$ 50,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 5.824,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 5.874,00

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

El equipo de oficina es un teléfono fijo el cual será usado principalmente por el equipo de ventas. Y los equipos de computación se componen de una impresora, cuatro computadoras Dell y una computadora Macintosh para el equipo de marketing, de manera que les resulte más cómodo la realización de artes y publicidades.

En cuanto a las depreciaciones se empleó los gastos máximos autorizados por el Servicio de Rentas Internas, es decir, tres años para equipos de cómputo y cinco años para equipos de oficina.

Tabla 22.- Inversión Inicial

INVERSION TOTAL	VALOR
Activos Fijos	\$ 5.874,00
Gastos Constitución	\$ 310,00
Capital de Trabajo	\$ 3.126,00
TOTAL INVERSIÓN	\$ 9.310,00

Fuente: Elaboración propia, Mayo 2015

El capital de trabajo es de alrededor de tres mil dólares que proviene de los fondos propios invertidos y el financiamiento de terceros que corresponde a un préstamo de cuatro mil dólares a una tasa del 11,83% que es la máxima para pymes según la revista Lideres. (Líderes, 2015)

4.2 FINANCIAMIENTO

Para poner en marcha el negocio se necesitarán nueve mil dólares que serán aportados de la siguiente manera:

Tabla 23.- Recursos Financieros

FUENTE	APORTACIÓN	%
<i>RECURSOS PROPIOS</i>		
Aporte socios	\$ 5.000,00	56%
<i>RECURSOS AJENOS</i>		
Préstamo	\$ 4.000,00	44%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 9.000,00	100%

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Cinco mil dólares serán aportados con recursos propios y cuatro mil con un préstamo convencional. De esta manera tenemos que el 56% del financiamiento es de fuentes propias y el 44% restante es de recursos de terceros.

El préstamo será amortizado en cinco años con cuotas trimestrales, lo que da un total de veinte pagos.

Tabla 24.- Financiamiento

DEUDA	4.000,00	PLAZO	0	CUOTAS	221,35
TASA DE INTERES	11,83%	PAGO ANUAL	12	FIJAS	
TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO					
MES	DEUDA	INTERES	CAPITAL	CUOTAS	SALDO
	\$ 4.000,00				\$ 4.000,00
1	\$ 4.000,00	\$ 39,43	\$ 181,91	\$ 221,35	\$ 3.818,09
2	\$ 3.818,09	\$ 37,64	\$ 183,71	\$ 221,35	\$ 3.634,38
3	\$ 3.634,38	\$ 35,83	\$ 185,52	\$ 221,35	\$ 3.448,87
4	\$ 3.448,87	\$ 34,00	\$ 187,35	\$ 221,35	\$ 3.261,52
5	\$ 3.261,52	\$ 32,15	\$ 189,19	\$ 221,35	\$ 3.072,33
6	\$ 3.072,33	\$ 30,29	\$ 191,06	\$ 221,35	\$ 2.881,27
7	\$ 2.881,27	\$ 28,40	\$ 192,94	\$ 221,35	\$ 2.688,33
8	\$ 2.688,33	\$ 26,50	\$ 194,84	\$ 221,35	\$ 2.493,49
9	\$ 2.493,49	\$ 24,58	\$ 196,76	\$ 221,35	\$ 2.296,73
10	\$ 2.296,73	\$ 22,64	\$ 198,70	\$ 221,35	\$ 2.098,02
11	\$ 2.098,02	\$ 20,68	\$ 200,66	\$ 221,35	\$ 1.897,36
12	\$ 1.897,36	\$ 18,70	\$ 202,64	\$ 221,35	\$ 1.694,72
13	\$ 1.694,72	\$ 16,71	\$ 204,64	\$ 221,35	\$ 1.490,08
14	\$ 1.490,08	\$ 14,69	\$ 206,66	\$ 221,35	\$ 1.283,43
15	\$ 1.283,43	\$ 12,65	\$ 208,69	\$ 221,35	\$ 1.074,73
16	\$ 1.074,73	\$ 10,60	\$ 210,75	\$ 221,35	\$ 863,98
17	\$ 863,98	\$ 8,52	\$ 212,83	\$ 221,35	\$ 651,16
18	\$ 651,16	\$ 6,42	\$ 214,93	\$ 221,35	\$ 436,23
19	\$ 436,23	\$ 4,30	\$ 217,04	\$ 221,35	\$ 219,18
20	\$ 219,18	\$ 2,16	\$ 219,18	\$ 221,35	\$ -0,00
TOTAL		\$ 426,90	\$ 4.000,00	\$ 4.426,90	

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Tenemos un pago de doscientos veintiún dólares con treinta y cinco centavos que se efectuará cada tres meses. Al final del préstamo se pagará un interés total de cuatrocientos veinte y seis dólares con noventa centavos.

4.3 COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

La planificación estratégica de la empresa está diseñada para 5 años. Se tomaron en cuenta todos los gastos y costos necesarios para la puesta en marcha del negocio y su operación. Los principales egresos son los producidos por sueldos del equipo técnico que operará la plataforma. Se estimó en base al cumplimiento de todos los beneficios sociales estipulados en la ley. De la misma manera, los costos por

almacenamiento en la nube se calcularon utilizando datos reales de precios publicados por amazon.com

Tabla 25.- Costos y Gastos Administrativos

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Suministros de Oficina	\$ 350,84	\$ 365,79	\$ 381,37	\$ 397,61	\$ 414,55
Sueldos y Salarios	\$ 34.607,60	\$ 37.722,28	\$ 41.117,29	\$ 44.817,85	\$ 48.851,45
Servicios Básicos	\$ 480,00	\$ 500,45	\$ 521,77	\$ 543,99	\$ 567,17
Depreciaciones	\$ 1.951,33	\$ 1.951,33	\$ 1.951,33	\$ 10,00	\$ 10,00
Almacenamiento en la nube	\$ 12,24	\$ 36,72	\$ 80,20	\$ 160,40	\$ 240,60
Gastos Constitución	\$ 310,00				
Mantenimiento Dominio Web		\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Gasto arriendo	\$ 350,00	\$ 364,91	\$ 380,46	\$ 396,66	\$ 413,56
TOTAL	\$ 38.062,01	\$ 40.956,48	\$ 44.447,41	\$ 46.341,52	\$ 50.512,33

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

A continuación se detallan los costos y gastos en orden descendente:

4.3.1 Suministros de Oficina

Los suministros de oficina fueron estimados en base a costos reales de hojas de papel bond, cartuchos para impresora, esferos, lápices y artículos de oficina varios.

Tabla 26.- Suministros de Oficina

DETALLE	CANTIDAD TRIMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel bond especial	5	20	\$ 5,00	\$ 100,00
Archivadores tamaño oficio	4	16	\$ 1,99	\$ 31,84
Perforadora	1	1	\$ 12,00	\$ 12,00
Grapadora	1	1	\$ 15,00	\$ 15,00
Esferos (caja)	1	1	\$ 3,00	\$ 3,00
Lápices (caja)	1	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Sellos automáticos	1	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Tinta impresora	4	16	\$ 10,00	\$ 160,00
Cinta adhesiva	1	1	\$ 1,00	\$ 1,00
Dispensador de cinta	1	1	\$ 6,00	\$ 6,00
TOTAL GASTOS EN SUMINISTROS DE OFICINA				\$ 350,84

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Todos los artículos detallados son los que se esperan utilizar al cabo de un año en la administración del negocio. Con las hojas de papel bond se llevará a cabo las impresiones de los packs de publicidad que se ofrecerán a los potenciales clientes, los archivadores servirán para llevar un control físico de los papeles de trabajo empleados. De la misma manera sellos, cinta adhesiva, lápices y esferos estarán a disposición del equipo de trabajo para cumplir con sus tareas.

4.3.2 Sueldos y Salarios

Los sueldos del personal administrativo es el gasto más fuerte que debe afrontar la empresa. Este gasto se calculó en base al cumplimiento de todos los beneficios de ley que deben recibir los trabajadores.

Tabla 27.- Sueldos y Salarios

DETALLE	CANTIDAD	SUELDO	TOTAL SUELDOS	IESS	13er SUELDO	14to SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MES	TOTAL AÑO
Gerente	1	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 72,90	\$ 50,00	\$ 28,33	\$ 25,00	\$ -	\$ 776,23	\$ 9.314,80
Director Ventas	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ -	\$ 526,93	\$ 6.323,20
Director Tecnológico	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ -	\$ 526,93	\$ 6.323,20
Director Marketing	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ -	\$ 526,93	\$ 6.323,20
Director Financiero	1	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 48,60	\$ 33,33	\$ 28,33	\$ 16,67	\$ -	\$ 526,93	\$ 6.323,20
SUBTOTAL ADMINISTRATIVO										\$ 34.607,60

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

El Gerente General recibirá un sueldo de seiscientos dólares mientras los directores de cada departamento recibirán un sueldo de cuatrocientos dólares. A esto se le suma los egresos generados por el seguro social, los décimos y las vacaciones. Al año obtenemos un total de treinta y cuatro mil seiscientos siete dólares generados por egresos en sueldos.

Cada año posterior se prevé un incremento salarial del nueve por ciento respecto al anterior.

4.3.3 Servicios Básicos

El único egreso generado para servicios básicos es el gasto en teléfono estimado en cuarenta dólares anuales, que será utilizado para contactar a clientes, proveedores, posibles socios, etc.

Al año se tiene un gasto total de cuatrocientos ochenta dólares por concepto de teléfono y cada año sube su costo respecto al anterior de acuerdo a la inflación.

4.3.4 Almacenamiento en la Nube

Para la iniciación del proyecto se necesitará la contratación del servicio de almacenamiento en la nube para los datos, fotografías e información de cada uno de los usuarios. Cada usuario ocupa espacio de almacenamiento que generalmente se guarda en servidores propios de cada empresa. Por lo costosos que son los servidores propios se decidió arrendar espacio de servidores seguros y confiables.

Los gastos de almacenamiento en la nube de los datos crecen en función de los usuarios proyectados en la plataforma.

De acuerdo al portal de Amazon el servicio de host tiene los siguientes precios para la región de Sudamérica:

Tabla 28.- Precios de Almacenamiento Web

Región:

	de almacenamiento estándar	Almacenamiento de redundancia reducida	Almacenamiento en Glacier
Primer TB/mes	\$0.0408 por GB	\$0.0326 por GB	N/A*
Siguientes 49 TB/mes	\$0.0401 por GB	\$0.0320 por GB	N/A*
Siguientes 450 TB/mes	\$0.0394 por GB	\$0.0315 por GB	N/A*
Siguientes 500 TB/mes	\$0.0387 por GB	\$0.0309 por GB	N/A*
Siguientes 4000 TB/mes	\$0.0380 por GB	\$0.0304 por GB	N/A*
Más de 5.000 TB/mes	\$0.0374 por GB	\$0.0299 por GB	N/A*

* El servicio de almacenamiento en Glacier no se encuentra disponible en todas las regiones.

Fuente: <http://aws.amazon.com>, Mayo, 2015

Considerando 3.000 usuarios proyectados para el primer año, con un promedio de diez imágenes cada uno tenemos que se utilizarían 100 megabytes promedio por usuario, considerando imágenes de alta resolución de 10 megabytes cada una. La cantidad demandada para almacenamiento de datos serían de 300.000 megabytes o aproximadamente 300 gigabytes.

Tabla 29.- Cantidad de Almacenamiento

AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
USUARIOS	3000	9000	20000	40000	60000
ESPACIO MB	300000	900000	2000000	4000000	6000000
ESPACIO GB	300	900	2000	4000	6000
COSTO	12,24	36,72	80,2	160,4	240,6

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Según la tabla de precios estamos ubicados en el primer escalafón de precios ya que no se superaría un terabyte de almacenamiento (1.000 Gb) por lo que se necesitaría una inversión de alrededor de 12,24 para el primer año de funcionamiento.

Como se explicó en un principio, no se necesitará una inversión cuantiosa en el desarrollo inicial del proyecto.

4.3.5 Gastos de Constitución

Los gastos de constitución son trescientos dólares de gastos en notaria, elaboración de estatutos y trámites burocráticos. También la inversión de diez dólares en la compra del dominio en el portal de Go Daddy, el cual es un proveedor de dominios a nivel mundial.

4.3.6 Mantenimiento Dominio Web

El mantenimiento del dominio web es el gasto generado anualmente para mantener el nombre de la página web y es efectuado una vez al año. Es un egreso de quince dólares anuales efectuados a Go Daddy.

4.3.7 Gasto Arriendo

La organización sin fines de lucro Impacto Quito, brinda asesoría y servicios especializados para emprendedores especialmente de base tecnológica. Entre otros servicios, brinda espacios de coworking en donde los equipos de trabajo pueden efectuar las operaciones y tareas necesarias para la puesta en marcha de su negocio.

Entre las diferentes opciones de alquiler de espacio, existe un plan especializado para equipos de 4 a 6 personas en el cual se brinda una oficina con internet y servicios básicos incluidos por trescientos cincuenta dólares mensuales.

La variación de precio en relación a cada año está proyectada de acuerdo a la inflación.

4.3.8 Gastos de ventas

Los gastos de ventas están calculados en base a las impresiones de los Packs que serán presentados a los clientes. Se estima un total de ochocientos dólares en gastos de impresión de propuestas que serán presentadas en las distintas empresas que busquen promocionarse en la plataforma y redes sociales.

4.4 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Los ingresos serán de dos fuentes. La venta de publicidad directa a empresas y los ingresos generados por AdSense de Google. Nos enfocaremos principalmente en los ingresos generados por la propia empresa con su departamento de ventas.

Los paquetes publicitarios que serán desarrollados por el equipo de marketing están dirigidos a publicidad en medios sociales de la plataforma y en la propia página web. De esta manera tenemos:

Pack 1.- en el cual se dará publicidad en la página principal de la plataforma a manera de encabezado de la página. Publicaciones de productos en búsquedas de productos similares, como por ejemplo anuncios de celulares en las búsquedas de celulares que realicen los usuarios. Publicaciones en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram. Precio de 1000 dólares por mes.

Pack 2.- publicidad solo en la plataforma de acuerdo a los criterios de búsqueda de los usuarios. Precio de 600 dólares por mes.

Tabla 30.- Presupuesto de Ingresos

SERVICIO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
		2015	2016	2017	2018	2019
Venta Pack 1	10%	\$ 24.000,00	\$ 26.880,00	\$ 30.105,60	\$ 33.718,27	\$ 37.764,46
Venta Pack 2	10%	\$ 14.400,00	\$ 16.128,00	\$ 18.063,36	\$ 20.230,96	\$ 22.658,68
Ad Sense	10%	\$ 200,00	\$ 224,00	\$ 246,40	\$ 271,04	\$ 298,14
TOTAL INGRESOS POR VENTA		\$ 38.600,00	\$ 43.232,00	\$ 48.415,36	\$ 54.220,28	\$ 60.721,29

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Los ingresos de la plataforma serán en su mayoría producto de la venta de paquetes publicitarios en la plataforma. Solo una pequeña parte se espera que sean de AdSense y se espera que estos ingresos cubran los gastos producidos por los materiales de impresión y presentación de los packs de publicidad.

Se estiman 48 clientes el primer año con los cuales se espera salir del valle de la muerte, después un crecimiento de 24 clientes cada año.

El equipo de ventas será el encargado de diseñar paquetes publicitarios especializados para cada empresa. Se brindará un servicio personalizado y

profesional a las empresas de manera que aumenten su posicionamiento en la web y en redes sociales. Para eso se brindará asesoría y contacto directo con el cliente cada vez que sea necesario. Los canales de comunicación serán los correos electrónicos además de un buzón de quejas y sugerencias para clientes.

De esta manera se tiene un crecimiento adecuado para lograr un proyecto auto sostenible en el tiempo, logrando cero impacto ambiental y generación de empleo a partir del sector cuaternario de la economía.

4.5 ESTADOS FINANCIEROS

4.5.1 Estado de Resultado Integral

El resultado del ejercicio en el primer año nos muestra que se tendría una pérdida de doscientos sesenta dólares aproximadamente, lo que sumado al gasto financiero correspondiente al primer año nos arroja una pérdida de más de cuatrocientos dólares.

Tabla 31.- Estado de Resultado Integral Proyectado a 5 años

DETALLE	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por Ventas	\$ 38.600,00	\$ 43.232,00	\$ 48.415,36	\$ 54.220,28	\$ 60.721,29
Venta Pack 1	\$ 24.000,00	\$ 26.880,00	\$ 30.105,60	\$ 33.718,27	\$ 37.764,46
Venta Pack 2	\$ 14.400,00	\$ 16.128,00	\$ 18.063,36	\$ 20.230,96	\$ 22.658,68
Ad Sense	\$ 200,00	\$ 224,00	\$ 246,40	\$ 271,04	\$ 298,14
Gastos Administrativos	\$ 38.062,01	\$ 40.956,48	\$ 44.447,41	\$ 46.341,52	\$ 50.512,33
Suministros de Oficina	\$ 350,84	\$ 365,79	\$ 381,37	\$ 397,61	\$ 414,55
Sueldos y Salarios	\$ 34.607,60	\$ 37.722,28	\$ 41.117,29	\$ 44.817,85	\$ 48.851,45
Servicios Básicos	\$ 480,00	\$ 500,45	\$ 521,77	\$ 543,99	\$ 567,17
Depreciaciones	\$ 1.951,33	\$ 1.951,33	\$ 1.951,33	\$ 10,00	\$ 10,00
Almacenamiento en la nube	\$ 12,24	\$ 36,72	\$ 80,20	\$ 160,40	\$ 240,60
Mantenimiento Dominio Web		\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00	\$ 15,00
Gastos Constitución	\$ 310,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto Arriendos	\$ 350,00	\$ 364,91	\$ 380,46	\$ 396,66	\$ 413,56
Gastos de Ventas	\$ 800,00	\$ 834,08	\$ 869,61	\$ 906,66	\$ 945,28
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ (262,01)	\$ 1.441,44	\$ 3.098,33	\$ 6.972,10	\$ 9.263,67
Gasto Financiero (INTERES)	\$ 146,90	\$ 117,35	\$ 86,61	\$ 54,64	\$ 21,40
UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.	\$ (408,92)	\$ 1.324,09	\$ 3.011,72	\$ 6.917,46	\$ 9.242,27
15% Partic. Trabajadores	\$ -	\$ 198,61	\$ 451,76	\$ 1.037,62	\$ 1.386,34
UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA	\$ (408,92)	\$ 1.125,48	\$ 2.559,96	\$ 5.879,84	\$ 7.855,93
22% Impuesto a la Renta	\$ -	\$ 247,60	\$ 563,19	\$ 1.293,56	\$ 1.728,31
UTILIDAD NETA	\$ (408,92)	\$ 877,87	\$ 1.996,77	\$ 4.586,27	\$ 6.127,63

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

Podemos ver que el proyecto se vuelve rentable a partir del segundo año de funcionamiento en el cual se tiene una utilidad positiva con la cual se podría recuperar la pérdida del año anterior. Posteriormente los ejercicios de los años siguientes arrojan ganancias que cubren todos los costos generados por la plataforma.

4.5.2 Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera de la empresa está determinado en base a todos los resultados obtenidos de la adquisición de activos, contratación de deuda a largo plazo, obligaciones con el fisco en cuanto a impuestos y demás obligaciones esperadas de la empresa.

Tabla 32.- Estado de Situación Financiera Proyectado

DETALLE CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
CORRIENTES	\$ 3.126,00	\$ 3.929,94	\$ 6.437,33	\$ 10.155,40	\$ 15.237,17	\$ 21.294,28
Caja / Bancos	\$ 3.126,00	\$ 3.929,94	\$ 6.437,33	\$ 10.155,40	\$ 15.237,17	\$ 21.294,28
NO CORRIENTES						
TANGIBLES	\$ 5.874,00	\$ 3.922,67	\$ 1.971,33	\$ 20,00	\$ 10,00	\$ -
EQUIPO DE OFICINA	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 5.824,00	\$ 5.824,00	\$ 5.824,00	\$ 5.824,00	\$ 5.824,00	\$ 5.824,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ -1.951,33	\$ (3.902,67)	\$ (5.854,00)	\$ (5.864,00)	\$ (5.874,00)
TOTAL ACTIVOS	\$ 9.000,00	\$ 7.852,61	\$ 8.408,66	\$ 10.175,40	\$ 15.247,17	\$ 21.294,28
PASIVOS						
Amortización del Préstamo	\$ 4.000,00	\$ 3.261,52	\$ 2.493,49	\$ 1.694,72	\$ 863,98	\$ -0,00
15% Participación Trabajadores por pagar		\$ -	\$ 198,61	\$ 451,76	\$ 1.037,62	\$ 1.386,34
22% Impuesto a la Renta por pagar		\$ -	\$ 247,60	\$ 563,19	\$ 1.293,56	\$ 1.728,31
TOTAL PASIVOS	\$ 4.000,00	\$ 3.261,52	\$ 2.939,71	\$ 2.709,67	\$ 3.195,17	\$ 3.114,65
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Utilidad Neta	\$ -	\$ (408,92)	\$ 877,87	\$ 1.996,77	\$ 4.586,27	\$ 6.127,63
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -	\$ (408,92)	\$ 468,96	\$ 2.465,73	\$ 7.052,00
TOTAL PATRIMONIO	\$ 5.000,00	\$ 4.591,08	\$ 5.468,96	\$ 7.465,73	\$ 12.052,00	\$ 18.179,63
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 9.000,00	\$ 7.852,61	\$ 8.408,66	\$ 10.175,40	\$ 15.247,17	\$ 21.294,28

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

El Estado de Situación Financiera nos muestra que los flujos de caja representados en bancos son los mayores activos de la empresa dado que no se dispone de instalaciones o de infraestructura grande como en las empresas del sector primario y secundario.

El patrimonio de la empresa consta principalmente del aporte inicial de recursos propios y la acumulación de las utilidades generadas por la empresa.

De la misma manera, la amortización del préstamo bancario se ve reflejada en el Estado de Situación Financiera, en el quinto año de funcionamiento se cerraría la deuda con el banco y se dejaría de generar gastos por concepto de intereses.

4.5.3 Flujo de Caja

El flujo de dinero que maneja la empresa es positivo durante los cinco años de análisis, si bien se tiene pérdida el primer año, esta no tiene impacto negativo fuerte sobre las finanzas de la empresa ya que el aporte inicial financiado con préstamo y recursos propios permiten a la empresa mantenerse a flote y operar libremente sin necesidad de solicitar dinero extra.

Tabla 33.- Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
A. FLUJO DE BENEFICIOS						
Flujo de efectivo inicial		\$ 3.126,00	\$ 3.929,94	\$ 6.437,33	\$ 10.155,40	\$ 15.237,17
Venta Pack 1		\$ 24.000,00	\$ 26.880,00	\$ 30.105,60	\$ 33.718,27	\$ 37.764,46
Venta Pack 2		\$ 14.400,00	\$ 16.128,00	\$ 18.063,36	\$ 20.230,96	\$ 22.658,68
AdSense		\$ 200,00	\$ 224,00	\$ 246,40	\$ 271,04	\$ 298,14
Valor residual Activos						\$ -
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		\$ 41.726,00	\$ 47.161,94	\$ 54.852,69	\$ 64.375,67	\$ 75.958,46
B. FLUJO DE COSTOS						
Gastos Administrativos		\$ 35.800,68	\$ 39.005,15	\$ 42.496,08	\$ 46.331,52	\$ 50.502,33
Gastos de Ventas		\$ 800,00	\$ 834,08	\$ 869,61	\$ 906,66	\$ 945,28
Gastos Financieros		\$ 146,90	\$ 117,35	\$ 86,61	\$ 54,64	\$ 21,40
INVERSIONES						
Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo	\$ 874,00					
Gastos de Constitución		\$ 310,00				
APORTE SOCIOS	\$ 5.000,00					
TOTAL FLUJO DE COSTOS	\$ 5.874,00	\$ 37.057,58	\$ 39.956,58	\$ 43.452,30	\$ 47.292,82	\$ 51.469,01
(A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS	\$ -5.874,00	\$ 4.668,42	\$ 7.205,36	\$ 11.400,39	\$ 17.082,86	\$ 24.489,44
Préstamo	\$ 4.000,00					
APORTE SOCIOS	\$ 5.000,00					
Amortización de Préstamo		\$ 738,48	\$ 768,03	\$ 798,77	\$ 830,74	\$ 863,98
15% Participación Trabajadores			\$ -	\$ 198,61	\$ 451,76	\$ 1.037,62
22% Impuesto a la Renta			\$ -	\$ 247,60	\$ 563,19	\$ 1.293,56
FLUJO DE FONDOS FINANCIEROS	\$ 3.126,00	\$ 3.929,94	\$ 6.437,33	\$ 10.155,40	\$ 15.237,17	\$ 21.294,28

Fuente: Elaboración propia, Mayo, 2015

El flujo de efectivo nos muestra un crecimiento constante del recurso financiero disponible para la empresa. Los ingresos generados por las ventas son mayores que los egresos esperados. Vemos nuevamente que los mayores gastos corresponden a remuneraciones del personal que trabaja en la empresa. De la misma manera el aporte inicial permite que no se genere déficit de dinero en el primer año a pesar de que existe una pérdida en el primer año de ejercicio.

4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA

4.6.1 Valor Actual Neto (VAN)

El valor actual neto nos permite conocer la factibilidad de un proyecto, con el fin de determinar si es adecuado invertir o no dependiendo de los flujos de efectivo. En el caso de la plataforma tomamos los flujos generados después de reducir los egresos de los ingresos y con una tasa de 15,95% el cual es resultado de la suma de la tasa de inflación, más la tasa de riesgo país, más la tasa del costo promedio ponderado del capital.

Tabla 34.- Valor Actual Neta

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN $1/(1+I)^n$	VALOR ACTUAL
0	\$ (5.000,00)	1,0000	\$ (5.000,00)
1	\$ 3.929,94	0,8624	\$ 3.389,26
2	\$ 6.437,33	0,7438	\$ 4.787,90
3	\$ 10.155,40	0,6414	\$ 6.514,12
4	\$ 15.237,17	0,5532	\$ 8.429,13
5	\$ 21.294,28	0,4771	\$ 10.159,23
VAN =			\$ 28.279,65

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

El VAN se calcula trayendo a valor presente cada uno de los flujos futuros con la tasa asignada y se resta del capital inicial invertido. El cálculo del VAN nos da como resultado USD.28.279 (veintiocho mil doscientos setenta y nueve dólares americanos).

Considerando que es una empresa Start Up el valor es bueno, pero se debe poner énfasis en el crecimiento nacional a largo plazo por medio de la promoción de la plataforma.

Cuando el VAN es mayor que cero se dice que es un proyecto en el cual hay que invertir, entonces, el proyecto es viable desde el punto de vista monetario.

4.6.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es en palabras simples, la tasa que hace al VAN igualarse a cero. Se considera la tasa de rentabilidad de un proyecto, de manera que, entre más alta la TIR es mejor el proyecto.

Se compara la tasa de costo de oportunidad con la TIR del proyecto. Si la tasa de costo de oportunidad es mayor es preferible no invertir en el proyecto. Caso contrario, si la TIR es mayor se recomienda invertir en el proyecto.

Para el caso de la plataforma web la TIR es de 123%, este porcentaje de retorno es alto considerando que la inversión inicial no sobrepasa los diez mil dólares y se explica por el hecho de que los ingresos son altos y exponenciales al ser un Start Up con gran proyección y potencial de crecimiento.

Este tipo de tasas es muy común en los Start Ups y se ha visto estos resultados en empresas como Google, Paypal, Facebook, etc. Que han

tenido un potencial de crecimiento elevado, y han alcanzado una gran rentabilidad.

4.6.3 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Considerando las ventas esperadas y los gastos estimados se estima que en un año y cuatro meses se obtenga la recuperación de la inversión. La plataforma arroja perdidas el primer año de funcionamiento pero en el segundo año se recupera la inversión con las utilidades generadas.

Tabla 35.- Flujos de Efectivo

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	FLUJOS ACUMULADOS
0	\$ 5.000,00	
1	\$ 3.389,26	\$ 3.389,26
2	\$ 4.787,90	\$ 8.177,16
3	\$ 6.514,12	\$ 14.691,28
4	\$ 8.429,13	\$ 23.120,41
5	\$ 10.159,23	\$ 33.279,65

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Se asignan valores a los datos obtenidos:

Tabla 36.- Valores del PRI

a =	1
b =	\$ 5.000,00
c =	\$ 3.389,26
d =	\$ 4.787,90

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

El PRI se calcula:

$$\text{PRI} = a + (b - c) / d$$

$$\text{PRI} = 1,34 \text{ meses}$$

El flujo de efectivo acumulado el primer año es de alrededor de tres mil cuatrocientos dólares contra una inversión de cinco mil de inversión con recursos propios. El segundo año se tiene un flujo de más de cuatro mil setecientos dólares y un acumulado de alrededor de ocho mil doscientos dólares.

4.6.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en donde la empresa no tendría ni pérdidas ni ganancias.

Tabla 37.- Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL		
PE en dólares =		37.698,93
	1 -	1.150,84
		38.600,00
PE en dólares =	$\frac{37.698,93}{0,97}$	
PE en dólares =	38.857,45	dólares

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

Los gastos fijos de la compañía se estiman en alrededor de treinta y ocho mil dólares anuales que se destinan principalmente a sueldos del equipo de trabajo.

Los gastos variables por su parte están estimados en alrededor de mil doscientos dólares de gastos de ventas y suministros de oficina. De esta manera se calculó un punto de equilibrio de treinta y ocho mil ochocientos cincuenta y siete dólares por lo que el objetivo siempre debe ser obtener ventas mayores a este valor.

4.6.5 Índices Financieros

El estudio de los índices financieros se realiza con el fin de tener un indicador cuantitativo acerca de diferentes variables de la empresa con miras a evaluar su desempeño y el de sus directivos.

Tabla 38.- Indicadores Financieros

INDICADORES	FÓRMULA		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
LIQUIDEZ							
Indice de Liquidez =	Activo Circulante Pasivo Circulante	=		14,43	10,01	6,54	6,84
RENTABILIDAD							
Margen de Utilidad Operacional =	Utilidad Operacional Ventas	=	-1%	3%	6%	13%	15%
Margen de Utilidad Neta =	Utilidad Neta Ventas	=	-1%	2%	4%	8%	10%
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE) =	Utilidad Neta Patrimonio	=	-9%	16%	27%	38%	34%
Rendimiento Sobre Activos Totales =	Utilidad Neta Total Activos	=	-5%	10%	20%	30%	29%

Fuente: Elaboración Propia, Mayo, 2015

El índice de liquidez determina cuantos dólares tiene la empresa de activos circulantes por cada dólar de pasivo circulante. En la plataforma el segundo año se tiene catorce dólares por cada dólar de pasivo circulante lo que otorga un gran margen de flexibilidad y asegura que se podrá cubrir todas las deudas de la empresa en el corto plazo.

El margen de utilidad operacional muestra la rentabilidad del negocio después de cubrir los costos y gastos generados. El primer año la plataforma muestra una tasa negativa de 1% ya que se obtiene perdida el primer año. Los años siguientes se tiene tasas de 3%, 6%, 13% y 15% respectivamente con lo que se considera que el negocio es rentable.

El margen de utilidad neta determina el porcentaje de ganancia que se tiene por cada venta realizada. En el caso de la plataforma se obtiene a partir del segundo año porcentajes bajos como 2% el segundo año y al quinto año de 10%. Lo que muestra que se está obteniendo una ganancia saludable para las finanzas de la empresa.

El rendimiento sobre el patrimonio muestra cuanto se está ganando respecto al patrimonio de la empresa. De esta manera tenemos a partir del segundo año porcentajes de dos cifras como 16%, 27%, 38% y 34%. Mostrando que la ganancia respecto al patrimonio es mucho mayor en comparación con las ventas.

Finalmente, el rendimiento sobre los activos nos muestra márgenes de 10%, 20%, 30% y 29% a partir del segundo año. Lo que muestra que en comparación con los activos de la empresa se está obteniendo buenos márgenes de ganancia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El nivel de desarrollo de los países está directamente relacionado con el grado de desarrollo de su sector cuaternario. Se aprecia este fenómeno en países como por ejemplo Estados Unidos, Alemania y Singapur donde el desarrollo de tecnologías representa un gran porcentaje de su Producto Interno Bruto. Mientras en países subdesarrollados como Angola, Nigeria y Etiopía la economía está basada principalmente en el sector primario.
- En el mercado ecuatoriano el sector cuaternario es pequeño y está en vías de crecimiento. Las pocas empresas que se dedican al desarrollo de tecnología y servicios especializados son sucursales de empresas extranjeras y acaparan la mayor parte de las ventas como se demostró en el capítulo uno.
- Empresas privadas y organizaciones de promoción económica coinciden en que es necesario el desarrollo de un ecosistema de emprendimiento en el país para lograr que el país sea competitivo a nivel mundial y salir del subdesarrollo.
- La mano de obra especializada y los bajos costos para la puesta en marcha del negocio son oportunidades para el desarrollo de la compañía propuesta.
- El flujo de caja proyectado muestra que se obtendrían flujos positivos durante los cinco primeros años obteniendo cerca de cuatro mil dólares en el primer año y finalizando con veintiún mil al final del quinto año.
- El Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado muestra que a partir del segundo año la compañía obtendrá ganancias. El primer año empieza con una

pérdida de cuatrocientos dólares y termina el quinto año con una ganancia de más de seis mil dólares americanos.

- El Valor Actual Neto nos da un resultado de alrededor de veintiocho mil dólares americanos, lo que muestra que es un proyecto recomendado de poner en marcha. La Tasa Interna de Retorno por su parte nos da un resultado de 123% dado que los ingresos son altos y su potencial de crecimiento es grande.
- El PRI nos indica que la inversión se recuperará en un año y tres meses según los cálculos del estudio.
- El primer año de funcionamiento la empresa arroja pérdidas, sin embargo en los años siguientes se generan ganancias con las siguientes rentabilidades en el segundo año: Rentabilidad sobre Patrimonio de 16%, Rentabilidad sobre Activos de 10%. Margen de utilidad Neta sobre ventas de 2%.
- El índice de liquidez es alto y nos da un resultado de 14 para el segundo año. Lo que muestra que la empresa tiene catorce dólares de activo circulante por cada dólar de deuda a corto plazo.
- En base a los valores arrojados por estudio financiero, los índices y el proyecto de factibilidad se concluyó que si es viable el desarrollo y puesta en marcha de la plataforma web de trueque electrónico.

RECOMENDACIONES

- Poner en marcha la plataforma web de trueque electrónico porque los valores arrojados en el estudio financiero, índices y factibilidad del proyecto arrojan valores alentadores.
- Para el desarrollo de la plataforma se debe implementar una fuerte estrategia de ventas para lograr los objetivos planteados y lograr superar el punto de equilibrio desde el primer año.
- Mantener las buenas relaciones con organizaciones como Impacto Quito, la cual brinda el espacio donde trabajará el equipo a cargo de la plataforma. De la misma manera Conquito, KrugerLabs y demás organizaciones que promueven el emprendimiento son aliados estratégicos muy importantes a la hora de potenciar la plataforma.
- Coordinar con el director de marketing las estrategias que van a ser empleadas en cada red social y las formas de promoción de la plataforma entre el público objetivo.
- Responder efectivamente a las quejas y sugerencias de los usuarios con el fin de que la plataforma evolucione constantemente adaptándose a las necesidades de los usuarios y de esta manera generar fidelización de los mismos.
- Ejecutar mantenimiento periódico de la parte tecnológica y funcionamiento web para evitar la caída del sistema por sobresaturación.
- Brindar una inducción profunda a los directores de cada área con el fin de que todos puedan trabajar en sinergia y que todas las tareas sean enfocadas en la búsqueda de los resultados planificados por la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Akros. (2015). Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://www.akroscorp.com/nosotros/>

Banco Central del Ecuador. (mayo de 2015). *bce.fin.ec*. Recuperado el mayo de 2015, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/nuevas-publicaciones1>

Bitcoin Wisdom. (25 de marzo de 2015). *bitcoinwisdom.com*. Recuperado el 25 de marzo de 2015, de <https://bitcoinwisdom.com/markets/bitstamp/btcusd>

Busch, P. (2008). *Tacit Knowledge in Organizational Learning*. Idea Group Inc.

Collins, R. (2010). Un metodo gráfico para explorar el ambiente de los negocios.

Conquito. (2015). *conquito.org.ec*. Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <http://www.conquito.org.ec/quienes-somos/>

Corporación Financiera Nacional. (s.f.). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.cfn.fin.ec%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D275%26Itemid%3D&ei=8_xPVOztAYuogwSyhIIQ&usg=AFQjCNGx9o44A

Dávalos, N. (1981). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoria*. Quito: Editorial Ecuador.

Del Pozo, R. (06 de Diciembre de 2012). *Cink Emprende*. Obtenido de <http://www.cink-emprende.es/raul-del-pozo-blog/185-el-valle-de-la-muerte-y-el-valle-encantado>

Fundación de Español Urgente. (15 de 07 de 2011). *fundeu.es*. Recuperado el 24 de 02 de 2015, de <http://www.fundeu.es/recomendacion/coworking-en-espanol-cotrabajo-985/>

Fundación Premio Nacional de Tecnología. (s.f.). Modelo de Negocio Innovador. 1.

Fundación Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1%C3%ADa_startup

Fundación Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia.org*. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de [wikipedia.org: http://es.wikipedia.org/wiki/Google_AdSense](http://es.wikipedia.org/wiki/Google_AdSense)

Google Inc. (2013). *Google Public Data*. Recuperado el 22 de Marzo de 2015, de https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=it_net_user_p2&idim=country:ECU:VEN:BOL&hl=es&dl=es#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nselm=h&met_y=it_net_user_p2&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=region&idim=country:ECU&ifdim=region&tstart=6380

Hill, C., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. México D.F.: Cengage Learning Editores.

Impacto Quito. (2015). *impactoquito.net*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.impactoquito.net/quienes-somos.html>

Instituto Nacional de Estadística y Sensos. (16 de mayo de 2014). *ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 22 de marzo de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/>

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial*. México D.F.: McGraw Hill.

KrugerLabs. (2015). *kruglabs.com*. Recuperado el 26 de marzo de 2015, de <http://kruglabs.com.ec/productos-y-servicios/>

Líderes. (2015). Indices Financieros. *Líderes*, 23.

Marilea Torres, K. P. *TAMAÑO DE UNA MUESTRA PARA UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO*. Guatemala.

Mercado Libre. (s.f.). *mercadolibre.com*. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de <http://tendencias.mercadolibre.com.ec>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2010). *Business Model Generation*. Self Published.

Pressman, R. S. (2010). *Ingeniería del Software Un Enfoque Práctico*. México D.F.: McGraw Hill.

Python. (2015). *python.org*. Recuperado el 07 de abril de 2015, de <https://www.python.org/about/>

Rubiales Gómez, M. (2013). *HTML5, CSS3 y JavaScript*. Madrid: Ediciones Anaya Multimedia.

Selstad, T. (1990). *The rise of the quaternary sector. The regional dimension of knowledge-based services in Norway, 1970–1985*. Oslo.

Sonda. (2015). *sonda.com*. Recuperado el 24 de marzo de 2015, de <http://www.sonda.com/conozca-sonda/organizacion>

StartUps and Ventures. (2015). Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.startupsventures.com/club-de-inversionistas-angeles/>

StartUps and Ventures. (2015). *startupsandventures.com*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.startupsventures.com/quienes-somos/>

StartUps and Ventures. (2015). *startupsventures.com*. Recuperado el 28 de marzo de 2015, de <http://www.startupsventures.com/conectate-circulos-de-emprendimiento/>

Tata Group. (2015). *tata.com*. Recuperado el 2015 de marzo de 23, de http://www.tata.com/aboutus/sub_index/Leadership-with-trust

Tata Group. (2015). *tcs.com*. Recuperado el 2015 de marzo de 23, de <http://www.tcs.com/worldwide/es/es/ecuador/Pages/default.aspx>

The Bitcoin Foundation. (s.f.). *<https://bitcoinfoundation.org>*. Recuperado el 18 de 03 de 2015, de Bitcoin Foundation: <https://bitcoinfoundation.org>

Unión Internacional de Comunicaciones . (05 de Mayo de 2014). *United Nations*. Obtenido de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=29373#.VFB44vmG9bE>

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México.

Wikipedia. (s.f.). Recuperado el 23 de marzo de 2015, de <http://es.wikipedia.org/wiki/IBM>

Wikipedia. (s.f.). *wikipedia*. Recuperado el 26 de abril de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia*. Recuperado el 2015 de Marzo de 23, de http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO

Yachay EP. (s.f.). *Yachay Ciudad de Conocimiento*. Recuperado el 23 de Enero de 2015, de <http://www.yachay.gob.ec/area-academica/>